

العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتجيات بعيدة النظر

جيم كولينز و جيري بوراس

شركات أنشئت لتبقى

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج «ترجم»، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الاستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج «ترجم» والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة www.mbrfoundation.ae

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت – الأردن في أيار/مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، كما أراد لها مؤسسها، إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

شركات أنشئت لتبقى

العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر

تأليف: جيم كولينز وجيري بوراس

ترجمة: مروة عبد الفتاح
مراجعة: سامح رفعت مهران





شركات أنشئت لتبقى

Built to Last

جيم كولينز وجيري بوراس

Jim Collins and Jerry I. Porras

الطبعة الأولى ١٤٣١هـ-٢٠١٠م
رقم إيداع ٢٠٠٧/٢٠١٠

كلمات عربية للترجمة والنشر
مكتب رقم ٤، عقار رقم ٢١٩٠، زهراء مدينة نصر، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٢٧٢٧٤٣١ ٢٠٢+ **فاكس:** ٢٢٧٠٦٣٥١ ٢٠٢+
البريد الإليكتروني: kalimatarabia@kalimatarabia.com
الموقع الإليكتروني: http://www.kalimatarabia.com

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
البريد الإليكتروني: tarjem@mbrfoundation.ae
الموقع الإليكتروني: www.mbrfoundation.ae

كولينز، جيم.
شركات أنشئت لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر / جيم كولينز، جيري بوراس . - القاهرة : كلمات عربية للترجمة والنشر، ٢٠١٠
٥٤٤ص، ١٣٫٣×٢٠٫٣سم
تدمك: ٨ ٤٦ ٦٢٦٣ ٩٧٧ ٩٧٨
١- الشركات
أ- بوراس، جيري (مؤلف مشارك)
ب- العنوان
٣٣٨٫٧

المحتويات

إلى جوآن وشارلين

رسالة من المؤلفين

عندما شرعنا في كتابة هذه الرسالة لطبعة سلسلة Collins Business Essentials، احتفل كتاب «شركات أنشئت لتبقى» بعامه السادس في قائمة بيزنس ويك لأكثر الكتب مبيعًا، وقد حقق الكتاب ما كان مرجوًّا من عنوانه، وتجاوز إلى حد بعيد أكثر خيالاتنا جموحًا.

والمفارقة أن الفضل في اختيار هذا العنوان لا يرجع لنا، فالإبداع ينبت من الإحباطات، وكان محررونا عام ١٩٩٤ يشعرون بالإحباط إلى أبعد حد، حيث أدرجنا بندًا في عقد النشر يمنحنا حق الموافقة النهائية، وعندما اقترب موعد النشر، ظللنا نرفض العديد من العناوين المقترحة التي اقتربت في مجملها من ١٢٧ خيارًا مختلفًا سقطت من اعتبارنا، من بينها «أنت المنافسة» و«نتائج بحثية حول الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.»

تصاعد الموقف في نهاية المطاف حتى وصل إلى رئيس التحرير التنفيذي لمؤسسة هاربر كولينز للنشر HarperCollins الذي ذهب إلى منزله في عطلة نهاية الأسبوع وعاد صباح الاثنين وفي جعبته فكرة. قال وهو يلقي ببطاقة ملاحظات صغيرة فوق مكتب المحرر الخاص بنا: «اعرض عليهما هذا الاقتراح.» كان في هذه البطاقة العبارة البسيطة «شركات أنشئت لتبقى.»

ومن ثم حصلنا على العنوان المنشود.

وعندما نعيد النظر، نرى أن «شركات أنشئت لتبقى» عنوان رائع، لكنه ليس العنوان الصحيح أيضًا، وليس هذا من وجهة النظر التسويقية

(لا تسئ فهمنا، فسنبقي عليه مع ذلك)، ولكن من ناحية الفكرة الأساسية التي يدور حولها الكتاب. يتضح أن كتاب «شركات أنشئت لتبقى» لا يتحدث عن الإنشاء للبقاء بصورة جوهرية، بل يتحدث عن بناء شيء جدير بأن يبقى؛ عن بناء شركة تتمتع بتفوق متأصل لدرجة أن العالم سيخسر شيئًا عظيمًا إذا انتهى وجود هذه الشركة. هناك سؤال ضمني تحمله كل صفحة، وهو: لماذا ستعمد بأي حال إلى تأسيس كيان عادي هدفه الوحيد هو جني المال في حين أنك تستطيع تأسيس كيان متميز من شأنه تقديم إسهام دائم أيضًا؟ وفي النهاية — وكما أظهرت دلائل البحث الذي أجريناه — من يقدم إسهامًا خالدًا يجنِ أموالًا أكثر على المدى البعيد بأي حال.

لو أننا أعدنا اليوم تأليف هذا الكتاب، فلن نغفل أيًّا من المفاهيم الأساسية؛ فهي مبادئ خالدة، ولا شك أن معلوماتنا الآن عن الشركات العظيمة أكثر منها عام ١٩٩٤، وهناك بالطبع الكثير من المعلومات التي يمكننا إضافتها، لكن إيماننا بالنتائج الجوهرية لم يتضاءل، فنحن أكثر قناعة من أي وقت مضى أن بناء شركة عظيمة وخالدة — جديرة بالخلود حقًّا — قضية نبيلة.

جيم كولينز وجيري بوراس
أبريل/نيسان ٢٠٠٢

قالوا عن هذا الكتاب

«تتمثل القيمة الرائعة لكتاب «شركات أنشئت لتبقى» في أنه لم يبادر أحد من قبل إلى بحث الأسباب التي جعلت من هذه الشركات ناجحة ... ثمة الكثير من الحس السليم في هذا الكتاب، وهو ما يبدو أكثر أهمية في النهاية من أحدث نظرية إدارية شائعة.»

دون كازاك Don Kazak،

صحيفة بالو آلتو ويكلي

Palo Alto Weekly

«ستكتسب مزيدًا من المعرفة عن الشركات في هذا الكتاب وهذه المعرفة ستساعدك في إثارة حيرة أصدقائك ونيل إعجاب زملائك في العمل. لكن لا تقرأ هذا الكتاب لهذه القيمة السخيفة؛ بل اقرأه لأفكاره التي يحملها. إن تحليل كولينز وبوراس المثير سيحثك على التفكير. والأهم من ذلك، أنه سيثير رغبة تواقة لتطبيق هذه الأفكار في شركتك.»

مجلة ترانينج Training

«شركات أنشئت لتبقى هو أطروحة مكتملة الجوانب عن استمرار الشركات لفترات طويلة، وأفكار ملائمة عن تنظيم الشركات مع وضع القيم في الاعتبار.»

مايكل بيليكيا Michael Pellecchia،
بيزنس مونداي Business Monday،
صحيفة سان خوسيه ميركوري نيوز
San Jose Mercury News

«إن شركات أنشئت لتبقى كتاب فعال وسهل القراءة، ويعج بأفضل الممارسات الخاصة بالشركات التي «سطع نجمها». وهو يدخل ضمن قائمة أولوياتك إذا كنت تشاركهما توق «الإنشاء للبقاء».»

تيري أوكيف Terry O'keefe،
صحيفة أتلانتا بيزنس جورنال
Atlanta Business Journal

«إن هذا الكتاب من نمط الكتب التي تصنع تأثيرًا قويًّا فوريًّا؛ وهو من الكتب التي يشتريها الرؤساء التنفيذيون بالعشرات، إن لم يكن بالمئات. إن السيد كولينز والسيد بوراس يبديان وجهة نظرهما ببساطة وصراحة ويدعمانها ثم يفسحان المجال للتفكير والتقرير ... إن الدروس التي يحملها الكتاب بين طياته يمكن أن يستفيد منها الرؤساء التنفيذيون والمديرون وأصحاب الأعمال على حد سواء. إذا أردت أن تؤسس شركة تخلد للأبد، فهذا باستطاعتك، وسيزودك هذا الكتاب بخطة رائعة.»

جيم شيلر Jim Scheller،
صحيفة سيتي بيزنس City Business

«لقد ظهر الكتاب الذي يضاهي كتاب «البحث عن التميز» *In Search of Excellence* لعقد التسعينيات، وهو «شركات أنشئت لتبقى».»

مجلة إنك .Inc

«إن هذا الكتاب القوي عميق البحث يجعل من «الرؤية» مكونًا إداريًّا في حقيبة المديرين. بعد ستة أعوام من سبر أغوار «الأسرار» الخاصة بثماني عشرة شركة (بمتوسط عمري يبلغ ٩٠ عامًا)، يقدم كولينز وبوراس مجموعة من الدروس المستقلة التي يمكن تطبيقها بأي مستوى تقريبًا.»

توماس إل براون Thomas L. Brown،
مجلة إندستري ويك Industry Week

«سيفتح كتاب «شركات أنشئت لتبقى» نافذة جديدة كلية على متطلبات تأسيس وتحقيق مجد خالد كشركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر.»

إدجار إتش شين Edgar H. Schein،
صحيفة إنترناشونال بيزنس
International Business

«إن الأدلة الداعمة التي يقدمها [كولينز وبوراس] في كتاب «شركات أنشئت لتبقى» بمنزلة ثورة في إدراكنا للأسباب التي تكمن وراء تحقيق الشركات النجاح على المدى البعيد.»

نانسي شيبردسون Nancy Sheperdson،
صحيفة شيكاغو تريبيون Chicago Tribune

«يوضح كولينز وبوراس أساليب الإدارة الجيدة تفصيلًا، مع إدراج تاريخ حالات مشوقة (آي بي إم وميرك وموتورولا ووالت ديزني وغيرها) ودراسات للشركات المقابلة، كما ضمّنا إرشادات رئيسية لهداية من يناضل من أجل إدراك نجاح دائم.»

مجلة بوكليست Booklist

شكر وتقدير

قال وينستون تشرشل ذات مرة إن تأليف الكتاب يمر بخمس مراحل، في المرحلة الأولى يكون أمرًا مسلًّا وعبثيًّا، ولكن عندما يصل إلى المرحلة الخامسة يصير كالمستبد الذي يتحكم في حياتك. وعندما توشك على الوفاق مع حالة الاستعباد التي استبدت بك، فستتمكن من قتل الطاغية وتزج به نحو عامة الناس. بدون كافة الأشخاص الذين ساعدونا كثيرًا في خروج هذا الكتاب إلى النور، لكان انتصر الطاغية بكل سهولة.

يستحق صديقنا وزميلنا في العمل مورتن هانسن Morten Hansen تقديرًا خاصًّا لإسهاماته في هذا المشروع. فقد أخذ مورتن إجازة من عمله بمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group لينضم إلى فريقنا البحثي بجامعة ستانفورد على مدار ستة أشهر بصفته حاصلًا على منحة فولبرايت، وأثناء تلك الفترة لعب دورًا رئيسيًّا في اختيار الشركات المناظرة وتحليلها. وبعد أن ترك المشروع ظل على اتصال وثيق مع المشروع؛ يدفعنا باستمرار كي نحرر أنفسنا من قيود أفكارنا المتصورة سلفًا وكي نصب اهتمامنا على الأدلة المادية، حتى وإن كانت لا تتفق جيدًا مع آرائنا السابقة عن العالم. إن مورتن واحد من أكثر الأشخاص الذين نعرفهم نزاهة على المستوى الفكري، ولم يسمح لنا أبدًا أن ننزلق في شرك رؤية ما وددنا أن نراه فقط. وأثناء تطوير أفكارنا النهائية، كنا نسأل أنفسنا دائمًا: «هل سيتفق هذا الأمر مع «معيار مورتن»؟»

عمل داريل روبرتس Darryl Roberts وخوسيه فاموس Jose Vamos كمساعدين بحثيين في المشروع لعدة سنوات أثناء إجرائهما للدراسات العليا بجامعة ستانفورد. أجرى داريل عملية ترميز البيانات الأساسية الخاصة بعدد من الشركات بالغة الأهمية في مشروعنا، من ضمنها ميرك وجونسون آند جونسون وثري إم وفيليب موريس. كما لعب دورًا مهمًّا في الدراسة الاستقصائية الأصلية الخاصة بالرؤساء التنفيذيين لاختيار الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى جانب أنه كان مستشارًا رائعًا لاختبار أفكارنا. أما خوسيه، فقد أجرى كمًّا هائلًا من التحليلات المالية التي تدعم العديد من النتائج التي توصلنا إليها. تضمنت إحدى مهامه إجراء تحليل النسبة المالية لبيان الدخل والميزانية العمومية للشركات بالدراسة منذ عام ١٩١٥ — وهو مشروع «ضخم» استغرق في حد ذاته عامًا كاملًا؛ لقد أنجز كل من داريل وخوسيه عملًا رائعًا.

كذلك كان من حسن حظنا وجود عدد من مساعدين بحثيين — غالبيتهم طلاب ماجستير في إدارة الأعمال ودكتوراه بستانفورد — الذين انضموا إلى فريقنا لمدة تصل إلى عام. نود أن نخص بالشكر: توم بينيت Tom Bennett وشيدام شيدامبارام Chidam Chidambaram وريتشارد كراب Richard Crabb ومورالي داران Murali Dharan ويولندا آليندور Yolanda Alindor وكيم جراف Kim Graf وديبرا إيزيرليس Debra Isserlis وديبي نوكس Debbie Knox وأرنولد لي Arnold Lee وكنت ماجور Kent Major وديان ميلر Diane Miller وآن روبنسون Anne Robinson وروبرت سيلفرز Robert Silvers وكيفن واديل Kevin Waddell وفنسنت يان Vincent Yan وبيل يوسترا Bill Youstra.

كذلك حظينا بمساندة كبيرة من الموظفين بمكتبة جاكسون ليبراري Jackson Library بجامعة ستانفورد، ومنهم بيتي بورتون Betty Burton وساندرا ليون Sandra Leone وجانا ليفنجويل Janna Leffingwell

وسوزان سويني Suzan Sweeney. كذلك ندين بالشكر بوجه خاص لأمين مكتبة الأبحاث بول رايزت Paul Reist؛ حيث عثر بعد بحث طويل على عدد كبير من المراجع المجهولة عن الشركات بدراستنا التي صدرت منذ عقود ماضية. وكذلك أسهمت كارولين بيلهايمر Carolyn Billheimer من شركة ديالوج إنفورميشن سيرفيسيز إنك Dialog Information Services, Inc. جل الإسهام بخبرتها ووقتها لمساعدتنا في تحديد مواضع المقالات الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، كما أسهم كل من ليندا بيثيل Linda Bethel وبيجي كروسبي Peggy Crosby وإلين دينوتشي Ellen DiNucci وبيتي جيرهارت Betty Gerhardt وإلين كيتامورا Ellen Kitamura وسلفيا لورتون Sylvia Lorton ومارك شيلدز Mark shields وكارين ستوك Karen Stock وليندا تاوكا Linda Taoka بمواهبهم الإدارية في مراحل متعددة من المشروع. اضطلعت إلين كيتامورا بتنظيم آلاف الوثائق في ملفات وصناديق أنيقة ومنسقة — وهذا الجهد وفر لنا قدرًا هائلًا من الوقت وجنبنا الإحباط طيلة المشروع. أما ليندا تاوكا فقد أنجزت المهمة المستحيلة تقريبًا الخاصة بإدارة جداول أعمالنا بحيث نتمكن من العمل بالمشروع.

نحن مدينون لكافة الشركات بالدراسة تقريبًا — الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة على حد سواء — لإرسالها المواد الحالية والأرشيفية الخاصة بها إلينا. برز دور شخصين نظرًا لمساعدتهما التي لا تقدر بثمن؛ قضت كارين لويس Karen Lewis، التي تعمل في أرشيف هيوليت-باكارد، أيامًا في العمل مع أحد المساعدين بالبحث لتحديد مئات الوثائق الخاصة بالأيام الأولى لشركة هيوليت-باكارد وتفسيرها بالحرف الواحد، وبدون مساعدتها، ما كنا اكتسبنا هذا العمق الإدراكي لشركة هيوليت-باكارد الذي ثبت أنه بالغ الأهمية في تفكيرنا. كما زودنا جيف ستورشيو Jeff Sturchio، أمين الأرشيف بشركة ميرك أثناء المشروع، بمئات المواد التاريخية. كما استطاع أن يحصل على نسخ أصلية — من مخطوطات ورقية رقيقة وذابلة — عن الخطب الأولى

لجورج ميرك التي حددت ملامح الرؤية لشركة ميرك. إلى كل من كارين وجيف، نحن عاجزان عن الشكر.

كذلك استفدنا جل الاستفادة من عدد من أشخاص يمتازون بعمق التفكير والدهاء، الذين أبدوا ملاحظاتهم على المسودات الأولى لبحثنا. ونتوجه بالشكر بخاصة لكل من: جيم آدامز Jim Adams من جامعة ستانفورد ولي دينيند Les Denend من شركة نيتورك جنرال Network General وستيف دينينج Steve Denning من شركة جنرال آتلانتك General Atlantic وبوب هاس Bob Haas من شركة ليفي شتراوس Levi Strauss وبيل هانيمان Bill Hannemann من شركة جيرو سبورت ديزاين Giro Sport Design وديف هينان Dave Heenan من شركة ثيو دافيز Theo Davies وجاري هيزيناور Gary Hessenauer من شركة جنرال إلكتريك وبوب جوس Bob Joss من ويستباك بانكنج كوربوريشن Westpac Banking Corporation وتوم كوزنيك Tom Kosnic من جامعة ستانفورد وإدوارد ليلاند Edward Leland من جامعة ستانفورد وآرجاي ميلر Arjay Miller من جامعة ستانفورد ومادز أوفلسن Mads Øvlisen من شركة نوفو نورديسك Novo Nordisk ودون بيترسون من شركة فورد وبيتر روبرتسون Peter Robertson من جامعة جنوب كاليفورنيا وتي جيه رودجرز T. J. Rodgers من شركة سايبرس سيميكوندكتور Cypress Semiconductor وجيم روس Jim Ross من شركة فريدم كومينيكيشنز Freedom Communications وإد شين Ed Schein من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وهارولد فاجنر Harold Wagner من شركة إير برودكتس Air Products وديف ويزيرو Dave Witherow من شركة بي سي إكسبريس PC Express وبروس وولبرت Bruce Woolpert من شركة جرانيت روك وجون يانج من شركة هيوليت-باكارد. وندين بالشكر لأجدر المستشارين بالثقة — زوجتينا جوان إرنست Joanne Ernst وشارلين بوراس Charlene Porras — اللتين صححتا الفصول وأبديتا ملحوظاتهما عليها عندما خرج الكتاب من

طابعة الليزر. فقد عايشتا الكتاب وساعدتانا في كتابته ولم يتخليا عنا ونحن نناضل على مدى شهور طويلة من الكتابة، نحن محظوظان بهما.

عملت معنا فرجينيا سميث Virginia Smith، المحررة الخاصة بنا بهاربر بيزنس، عن كثب منذ البداية؛ فكانت تحرر كل فصل على حدة وتعقب عليه ونحن مستمران في مسيرتنا، وقد زودتنا بالنصائح النافعة وبالإرشاد العام الرائع لتحسين المخطوطة اليدوية. وما لا يقل أهمية عن ذلك أنها آمنت بأهمية المشروع وقدمت إلينا الدعم الذي كنا في أمس الحاجة إليه في كل خطوة في مسيرتنا، ولم نرغب في أن نخذلها.

في نهاية المطاف، لا يمكننا العثور على مستشار وربيب وصديق أفضل من ممثلنا بيتر جينسبرج Peter Ginsberg من شركة كرتس براون ليمتد .Curtis Brown, Ltd. لقد أدركت يا بيتر القيمة التي ينطوي عليها عملنا قبل أن يأتي عرض إلينا بوقت طويل، لقد ناضلت من أجلنا ومنحتنا القوة الدافعة، فبدونك، ما لاقى العمل هذا القدر من النجاح حقًّا، وسنظل ممنونين لك للأبد.

مقدمة هذه الطبعة

في الرابع عشر من مارس/آذار عام ١٩٩٤، أرسلنا المخطوطة النهائية من هذا الكتاب «شركات أنشئت لتبقى» إلى الناشر، وقد علقنا الآمال على هذا الكتاب وروادتنا بشأنه الأحلام شأننا شأن المؤلفين كافة، بيد أننا لم نجرؤ على السماح لهذه الأحلام أن تكون تكهنات. كنا نعرف أن لكل كتاب ناجح هناك عشرة أو عشرين عمل جيد بنفس المستوى (أو أفضل) ينزوي في غياهب المجهول، وبعد مرور عامين، ونحن عاكفون على كتابة هذه المقدمة، نجد أنفسنا في حالة ذهول بعض الشيء من النجاح الذي حققه الكتاب؛ فقد صدر منه أكثر من أربعين طبعة في جميع أنحاء العالم، وترجم إلى ثلاث عشرة لغة، وكان من أكثر الكتب مبيعًا في أمريكا الشمالية واليابان وأمريكا الشمالية وأجزاء من أوربا.

هناك طرق عديدة لقياس نجاح الكتاب، لكن بالنسبة لنا تأتي نوعية القراء في المقام الأول. وجد الكتاب سريعًا جمهورًا من القراء، وأثار سلسلة من ردود الأفعال الشفهية في أوساط القراء عميقي التفكير بعد أن حظي في البداية بتغطية إيجابية في نطاق واسع من المجلات والصحف، وهذه هي كلمة السر: القراء. ما الثمن الحقيقي لأي كتاب؟ ليس الخمسة عشر أو الخمسة وعشرين دولارًا المكتوبة على الغلاف، فالشخص الذي ليس لديه متسع من الوقت تضعف عنده أهمية ثمن الكتاب بالمقارنة بالوقت المطلوب لقراءة الكتاب واستيعابه، لاسيما الكتب المرتكزة على بحث أو المعتمدة على فكرة مثل عملنا. لا يقرأ معظم الناس الكتب التي

يشترونها، أو جميعها على الأقل، لم تسرنا مفاجأة أن عددًا هائلًا من الأشخاص قد اشترى الكتاب بقدر ما سرتنا مفاجأة أن عددًا هائلًا من الأشخاص الذين اشتروا الكتاب قرءوه بالفعل. لقد استثمر الأشخاص كثيرو الانشغال من رؤساء تنفيذيين ومسئولين كبار إلى أصحاب أعمال متطلعين وقادة منظمات غير ربحية ومستثمرين وصحفيين ومديرين في بداية حياتهم العملية في كتاب «شركات أنشئت لتبقى» بأغلى مورد لديهم؛ الوقت.

نحن ننسب هذا الانتشار الواسع لقراءة الكتاب إلى أربعة عوامل رئيسية؛ أولًا: يستمد الناس الإلهام من فكرة تأسيس شركة خالدة وعظيمة وحدها. لقد قابلنا مسئولين من جميع أنحاء العالم ممن يتطلعون إلى إنشاء كيان يفوق شخصهم ويستمر بعد رحيلهم؛ أي مؤسسة متطورة متأصلة في مجموعة من القيم الجوهرية الخالدة توجد لغاية تسمو فوق كسب المال وحده، وتبقى فعالة لمدة طويلة بفضل قدرتها على تجديد نفسها من الداخل باستمرار.

رأينا هذا الدافع ليس لدى الأشخاص الذين يحملون على عاتقهم مسئولية الإدارة في المنظمات الكبيرة فحسب، بل — ربما بصورة خاصة — لدى أصحاب الأعمال وقادة الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم أيضًا. إن الأمثلة التي يضربها ديفيد باكارد وجورج ميرك ووالت ديزني وماسارو إيبوكا وبول جالفين وويليام ماكنايت — وهم نظراء توماس جيفرسون وجيمس ماديسون في عالم التجارة — ترسخ مستوى عاليًا من القيم والأداء يشعر العديد بأنهم ملزمون بتحقيقه. إن باكارد ونظراءه لم يبدءوا عمالقة في عالم الشركات؛ بل بدءوا أصحاب أعمال ورجال أعمال بسطاء، ومن هذه النقطة نهضوا بالشركات الصغيرة التي تعاني عجزًا ماليًّا كبيرًا حتى أصبحت من بين أكثر الشركات استمرارًا ونجاحًا على مستوى العالم. قال أحد المسئولين بشركة مغامرة صغيرة: «إن معرفة أنهم استطاعوا تحقيق ذلك يمنحنا الثقة ويضع أمامنا مثلًا أعلى نحذو حذوه.»

ثانيًا: إن الأشخاص عميقي التفكير يتوقون للأسس الراسخة على مدار الزمن، فقد سئموا من دورة الفكر الإداري المتقلبة المعتمدة على «أحدث البدع». لا شك أن العالم يتغير — وسيستمر في التغير بخطى متسارعة — لكن هذا لا يعني أنه ينبغي لنا العزوف عن السعي وراء المفاهيم الأساسية التي ستبقى فعالة للأبد. بل على العكس نحن في حاجة إليها أكثر من أي وقت مضى! نحن بالطبع في حاجة دائمة للبحث عن أفكار وحلول جديدة، فالابتكار والاكتشاف يساعدان على تقدم البشرية، لكن المشكلات الكبيرة التي تواجه المنظمات اليوم لا تنشأ نتيجة لندرة الأفكار الإدارية (فنحن غارقون فيها حتى آذاننا)، لكنها تنشأ في المقام الأول من نقص في فهم الأسس الجوهرية ومن الإخفاق في تطبيق هذه الأسس بانتظام، وهذه النقطة هي أكثر النقاط إشكالية. يمكن للمسئولين تقديم إسهامات أعظم إلى منظماتهم عن طريق الرجوع إلى الأسس بدلًا من الانتقال سريعًا إلى ولع جديد قصير الأجل ببدعة إدارية جذابة وجاهزة للتطبيق.

ثالثًا: يجد المسئولون في الشركات التي تمر بفترة انتقالية المفاهيم المطروحة بكتاب «شركات أنشئت لتبقى» نافعة في إحداث تغيير مثمر دون تبديد الأساس الجوهري للشركة العظيمة (أو بناء ذلك الأساس الجوهري للمرة الأولى في بعض الحالات). وعلى النقيض من الحكمة الشائعة، فإن الاستجابة الأولى الملائمة للعالم المتغير ليست أن نسأل: «كيف يجب لنا أن نتغير؟» بل أن نسأل: «ما الذي نؤيده؟ ولماذا توجد الشركة؟» وينبغي ألا يتغير هذا أبدًا، وبعد ذلك علينا ألا نشعر بحرج في تغيير أي شيء آخر. بعبارة أخرى تميز الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بين القيم الجوهرية الخالدة والغاية المستمرة (ما لا يجب أن يتغير) وبين الممارسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال (ما يجب أن يتغير باستمرار استجابة للعالم المتغير). إن هذا التمييز برهن على أنه شديد النفع للمنظمات التي تمر بتحول كبير؛ شركات الدفاع مثل روكويل وهي في مواجهة نهاية الحرب الباردة، والمؤسسات ذات النفع العام مثل ساذرن

شكل أ: الاستمرارية والتغيير في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.

كومباني Southern Company في مواجهة إلغاء الضوابط الحكومية المتزايد، شركات التبغ مثل يو إس تي UST في مواجهة عالم يزداد عداءً، والشركات العائلية مثل كارجيل في مواجهة الجيل الأول من القادة غير المنتمين إلى العائلة، والشركات التي بها مؤسسون بعيدو النظر مثل آدفانسد ميكرو ديفايسيز Advanced Micro Devices ومايكروسوفت Microsoft في مواجهة الحاجة إلى تجاوز الاعتماد على المؤسس.

حتى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر المدروسة في كتاب «شركات أنشئت لتبقى» تحتاج إلى تذكرة أنفسها باستمرار بالفارق المهم بين ما هو جوهري وما ليس جوهريًّا، وبين ما يجب ألا يتغير أبدًا وما يجب أن يكون عرضة للتغيير، وبين المقدس بحق وغير المقدس. على سبيل المثال يتحدث المسئولون بشركة هيوليت-باكارد بانتظام عن هذا الفارق المهم، مما ساعد الموظفين بشركة هيوليت-باكارد في أن يروا أن «التغيير» في الممارسات الإدارية والقواعد الثقافية واستراتيجيات الأعمال لا يعني فقدان جوهر فلسفة هيوليت-باكارد. يؤكد التقرير السنوي لعام ١٩٩٥ الخاص بشركة هيوليت-باكارد — والذي قارن الشركة بالجيروسكوب — على هذه الفكرة الرئيسية: «استُخدِمت أجهزة الجيروسكوب على مدى قرن

تقريبًا لإرشاد السفن والطائرات والأقمار الصناعية، ويؤدي الجيروسكوب هذه المهمة عن طريق الربط بين ثبات العجلة الداخلية وحرية حركة الإطار ذي المحور. وقياسًا على ذلك فإن الشخصية الثابتة لهيوليت-باكارد ترشد الشركة، حيث إننا نقود تطور التكنولوجيا والأسواق ونتكيف معه.» استخدمت جونسون آند جونسون هذا المفهوم لتحدي الهيكل المنظمي بالكامل، ولتجديد عملياتها مع الحفاظ على المثل الجوهرية المتجسدة في وثيقة «أيديولوجيتنا». وباعت ثري إم أجزاء كاملة من الشركة قدمت فرصًا ضئيلة للابتكار في سبيل التركيز من جديد على غايتها الثابتة الخاصة بحل المشكلات المعقدة بأسلوب مبتكر، وهي خطوة مثيرة أدهشت الصحف التجارية. إذا كان هناك أي «سر» خاص بالشركات العظيمة المستمرة، فهو القدرة على إدارة الاستمرار والتغيير بلا شك، وهي قاعدة يجب ممارستها بوعي، حتى من قبل الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الأكثر نجاحًا.

رابعًا: هناك العديد من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في العالم، وقد وجدت أن الكتاب بمنزلة تأكيد على منهجها التجاري، وتمثل الشركات الموجودة بالدراسة شريحة صغيرة من أهم ملامح الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. تأتي الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في هيئات عديدة: كبيرة وصغيرة، عامة وخاصة، وذائعة الصيت ومنعزلة، وشركات مستقلة وشركات تابعة، والشركات ذائعة الصيت غير الموجودة في دراستنا الأصلية مثل كوكاكولا Coca-Cola وإل إل بين L. L. Bean وليفي شتراوس Levi Strauss وماكدونالدز McDonald's وستيت فارم State Farm مؤهلة بالتأكيد لكي تكون شركات ذات استراتيجيات بعيدة النظر، وشركات أخرى مثل نايك Nike ستنضم على الأرجح إلى الرابطة، وهي شركة لم يمض على وجودها وقت كبير. بيد أن هناك أيضًا عددًا كبيرًا من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الأقل شهرة، معظمها خاص ومنعزل إلى حد ما، وبعضها أقدم وأكثر رسوخًا، مثل كارجيل وإدوارد دي جونز Edward D. Jones وفاني ماي

Fannie Mae وجرانيت روك Granite Rock وموليكس Molex وتلي كاير Telecare، والبعض الآخر شركات واعدة، مثل بونيفيل إنترناشونال Bonneville International وسايبرس Cypress وجي إس دي آند إم GSD&M ولاندمارك كومينيكيشينز Landmark Communications ومانكو Manco وإم بي إن إيه MBNA وتايلور كوربوريشن Taylor Corporation وصانرايز ميديكال Sunrise Medical ودبليو إل جور WL Gore. تميل الصحافة التجارية إلى جذب انتباهنا إلى الشركات شديدة الجرأة؛ الشركات ذائعة الصيت التي تسير في طريقها إلى النجاح أو إلى الفشل. نتواصل في العادة مع مجموعة مختلفة تمامًا من الشركات؛ شركات جديرة بالثقة تهتم بالأسس الجوهرية، وتبتعد عن الأضواء، وتقدم فرص العمل، وتحقق ثروة، وتقدم إسهامًا إلى المجتمع. نشعر بالتفاؤل عندما نرى هذه الشركات — وهناك الكثير منها — تشق طريقها في الحياة.

شركات أنشئت لتبقى في عالم منفتح متعدد الثقافات

نظرًا لأن المقرات الرئيسية لسبع عشرة شركة من الثماني عشرة شركة التي تناولناها بالدراسة في كتاب «شركات أنشئت لتبقى» توجد في الولايات المتحدة، كنا غير واثقين من تطبيق المفاهيم الأساسية في باقي أنحاء العالم. منذ نشر الكتاب علمنا أن المفاهيم المحورية في هذا الكتاب، تنطبق في جميع أنحاء العالم، عبر الثقافات وفي البيئات متعددة الثقافات. فقد سافرنا نحن الاثنين إلى جميع القارات عدا القطب الجنوبي وقدمنا به الندوات وألقينا المحاضرات وعملنا مع الشركات. لقد عملنا في نطاق واسع من الدول التي تضم ثقافات مختلفة، من بينها الأرجنتين وأستراليا والبرازيل وشيلي وكولومبيا والدنمرك وفنلندا وألمانيا وهولندا وإسرائيل وإيطاليا والمكسيك ونيوزيلندا والفلبين وسنغافورة وجنوب أفريقيا وسويسرا وتايلاند وفنزويلا، ومع أننا لم نسافر إلى جميع أجزاء القارة الآسيوية بعد، فقد شهد الكتاب إقبالًا واسعًا هناك، وترجم إلى الصينية والكورية واليابانية.

إن التطلع إلى تأسيس شركة عظيمة وخالدة ليس حكرًا على الأمريكيين وحدهم؛ فقد قابلنا صانعي ساعات في كل ثقافة، وقادة الأعمال المستنيرين في جميع أنحاء العالم يدركون بداهة أهمية القيم الجوهرية والغاية التي تسمو فوق كسب المال وحده. كما يظهرون نفس دافع التقدم القاسي الذي وجدناه لدى مؤسسي الشركات الأمريكية ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، فقد رأينا الأهداف الكبيرة المنطوية على الجرأة والمخاطرة في البرازيل، ورأينا الثقافات الأشبه بالعقائد في الدول الاسكندينافية، و«تجربة الكثير من الأشياء والإبقاء على ما ينجح منها» في إسرائيل، ووجدنا التطوير الذاتي المستمر في جنوب أفريقيا، تصب أفضل المنظمات في كل مكان جم اهتمامها على الثبات والتوافق.

إن حقيقة أننا درسنا الشركات المستقرة بالولايات المتحدة بصورة رئيسية لكتاب «شركات أنشئت لتبقى» يعكس منهجية البحث أكثر مما يعكس الملامح المهمة للشركات العالمية (وضعنا قائمة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر عن طريق إجراء استطلاع لآراء ٧٠٠ رئيس تنفيذي في شركات بالولايات المتحدة). إن الشركات المعروفة والواعدة توجد في دول عديدة، فمنها على سبيل المثال إف إي إم إس إيه FEMSA في المكسيك، وهاسكي Husky في كندا، وأودبريشت Odebrecht في البرازيل، وصن إنترناشونال Sun International في إنجلترا، وهوندا Honda في اليابان. وفي مبادرة بحثية جديدة أعدت لتكرار تحليل «شركات أنشئت لتبقى» واختبار الأفكار في أوربا بصورة منهجية؛ حدد جيري (بالتعاون مع شركة استشارية أوربية تدعى أو سي سي OCC) ثماني عشرة شركة أوروبية ذات استراتيجيات بعيدة النظر: إيه بي بي ABB، وبي إم دبليو BMW، وكارفور Carrefour، وديملر بنز Daimler Benz، ودويتشه بنك Deutsche Bank، وإريكسون Ericsson، وفيات Fiat، وجلاكسو Glaxo، وآي إن جي ING، ولوريال L’Oreal، وماركس آند سبنسر Marks & Spencer، ونسلة Nestlé، ونوكيا Nokia، وفيلبس Philips، وروش Roche، وشيل Shell، وسيمنز Siemens، ويونيلفر Unilever.

شاهدنا أيضًا كيف تنطبق المفاهيم على الشركات متعددة الجنسيات أو العالمية التي تضم بين جنباتها ثقافات متعددة. وتفصل الشركات العالمية ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بين الممارسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال (التي تختلف من دولة إلى أخرى)، وبين القيم والغاية الجوهرية (التي ينبغي أن تكون عالمية وثابتة داخل الشركة، بصرف النظر عن الدولة التي تعمل بها الشركة). تصدِّر الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر قيمها وغايتها الجوهرية إلى جميع عملياتها في كل دولة، لكنها تهيئ ممارساتها واستراتيجياتها وفقًا للقواعد الثقافية المحلية وأحوال السوق. على سبيل المثال ينبغي أن تنقل وول-مارت قيمتها الجوهرية الخاصة بأن العميل يأتي في المقام الأول إلى جميع مشروعاتها خارج البلاد، لكن لا ينبغي بالضرورة أن تنقل الشركة كرنفال وول-مارت (الذي لا يتعدى كونه ممارسة ثقافية من شأنها تعزيز القيمة الجوهرية).

تسنى لنا من خلال عملنا الاستشاري مساعدة الشركات متعددة الجنسيات في اكتشاف أيديولوجية جوهرية عالمية وموحدة وصياغتها. لم يصدق معظم المسئولين — وهم مجموعة من المتهكمين والمرتابين — في إحدى الشركات التي لها مشروعات في ثماني وعشرين دولة؛ أنه من الممكن إيجاد مجموعة مشتركة من القيم الجوهرية وغاية مشتركة تجمع بين كونها عالمية وهادفة على حد سواء. ومن خلال عملية قوية من فحص الذات تبدأ بتفكير كل مسئول في القيم الجوهرية التي سيحضرها معه شخصيًّا إلى عمله؛ استطاعت المجموعة اكتشاف أيديولوجية جوهرية مشتركة، والإعراب عنها بالفعل، وقررت أيضًا خطوات تنفيذية محددة لخلق التوافق، وإحياء الجوهر على أساس ثابت في الثماني وعشرين دولة كافة. لم يضع المسئولون قيمًا وغايات جوهرية جديدة، بل اكتشفوا جوهرًا كانوا يشتركون فيه بالفعل لكنه كان محجوبًا نتيجة لعدم التوافق والافتقار إلى الحوار. ذكر أحد المسئولين: «للمرة الأولى خلال الخمسة عشر عامًا التي قضيتها هنا أشعر وكأن لدينا هوية مشتركة. يا له من شعور رائع أن تعرف أن زملاءك في أنحاء العالم يؤمنون بنفس المُثُل والمبادئ

الجوهرية، مع أنه قد تكون لديهم عمليات واستراتيجيات مختلفة تمامًا. إن التنوع مصدر قوة، لاسيما عندما يكون متأصلًا في إدراك مشترك لما نؤيده وسبب وجودنا. الآن يجب أن نتأكد من أن هذا الفكر ينتشر في المؤسسة بأسرها ويبقى مع مرور الزمن.»

لا تتخلى الشركات الخالدة العظيمة وهي تبذل أقصى طاقتها (وهي لا تفعل ذلك على الدوام) عن قيمها الجوهرية ومعايير الأداء العالي عندما تعمل في سياق ثقافات مختلفة، كما أوضح الرئيس التنفيذي لشركة خاصة يزيد عمرها عن مائة عام ويقدر رأس مالها بالمليارات: «قد نستغرق وقتًا أطول في ترسيخ أقدامنا في ثقافة جديدة، لاسيما أننا نواجه صعوبة في العثور على أشخاص يتوافقون مع نظام القيم الخاص بنا. خذ على سبيل المثال الصين وروسيا، حيث ستجد تفشي الفساد والغش. لذا نتحرك ببطء أكثر وننمو فقط في حدود السرعة التي نعثر فيها على أشخاص يؤيدون معاييرنا، ونحن على استعداد للتخلي عن فرص تجارية قد تجبرنا على التنازل عن مبادئنا. إن شركتنا لا تزال مستمرة رغم مرور مائة عام، وتتضاعف في الحجم كل ستة أو سبعة أعوام، في حين أن معظم منافسينا من خمسين عامًا لم يعد لهم وجود. لماذا؟ بسبب الانضباط بقاعدة عدم المساومة بمعاييرنا من أجل أغراض نفعية. نحن ننظر إلى المدى البعيد دائمًا في كل ما نفعله.»

شركات أنشئت لتبقى بعيدًا عن عالم الشركات

نظرًا لأننا حصرنا بحثنا الأصلي في الشركات الرابحة، لم نكن نعرف في ذلك الوقت أن النتائج التي توصلنا إليها ستروق للناس خارج عالم الشركات. لقد أدركنا فيما بعد منذ أن صدر الكتاب أنه في نهاية المطاف ليس كتابًا عن التجارة، بل كتاب عن تأسيس منظمات إنسانية خالدة وعظيمة من أي نوع. يذكر الناس في كثير من الحالات غير المتصلة بالشركات أنهم وجدوا المفاهيم قَيِّمَة، من منظمات معنية بقضية مثل الجمعية الأمريكية للسرطان American Cancer Society، إلى الإدارات

التعليمية والكليات والجامعات والكنائس والفرق والحكومات وحتى العائلات والأفراد.

على سبيل المثال، وجدت العديد من منظمات الرعاية الصحية مفهوم التمييز بين القيم الجوهرية وبين الممارسات والاستراتيجيات بالغ الأهمية في الحفاظ على حس المهمة الاجتماعية لديهم أثناء التكيف مع التغيرات المثيرة والتنافسية المتزايدة في العالم من حولها، وقد استخدم أحد الأعضاء في مجلس الأمناء بإحدى الجامعات الكبيرة الفكرة نفسها للتمييز بين القيمة الجوهرية الخالدة الخاصة بالحرية الفكرية وبين الممارسة الإدارية الخاصة بالتثبيت الأكاديمي، وقال: «أثبت هذا التمييز أنه فائق القيمة في مساعدتي على تيسير التغييرات اللازمة في نظام التثبيت الأكاديمي المتعاظم في القدم، وعدم نسيان مثل عليا جوهرية بالغة الأهمية في غضون ذلك.»

إن تطبيق مفهوم «صنع الساعة» لتأسيس منظمة ذات ثقافة قوية أشبه بالعقيدة تسمو فوق الاعتماد على مؤسسين أصليين بعيدي النظر كان عونًا لعدد من المنظمات المناصرة لقضايا اجتماعية، وسيتي يير City Year هو أحد هذه الكيانات، وهو برنامج خدمة اجتماعية يلهم المئات من الشباب في عمر الجامعات لتكريس أنفسهم على مدار عام من الجهد المشترك للعمل بمشروعات من شأنها تطوير المدن الداخلية بأمريكا، فهو بمنزلة برنامج «بيس كور Peace Corps» محلي. إن برنامج سيتي يير — شأنه شأن العديد من المنظمات ذات القضايا الاجتماعية — ترجع جذوره إلى مؤسسين عظام بعيدي النظر يتمتعون بحس قوي بالغاية الاجتماعية، وقد أراد آلان كازي Alan Khazei — أحد المؤسسين — أن تصير حماسته الشديدة ورؤيته سمات مميزة للمنظمة في حد ذاتها، ومستقلة عن أي قائد فردي، بما في ذلك شخصه، فصنع التحول من تكوين شخصية اجتماعية أسطورية إلى بناء منظمة لها غاية اجتماعية خالدة؛ التحول من الإخبار بالوقت إلى صنع الساعة. تبدأ المنظمات ذات القضايا الاجتماعية كاستجابة لمشكلة محددة، كما تفعل الشركات في الغالب عندما تبدأ كاستجابة إلى فكرة ثورية محددة أو فرصة سانحة

في السوق، بيد أن هدف تأسيس المنظمات الاجتماعية يمكن أن يتحقق أو يصبح بلا أهمية، شأنه شأن الفكرة الثورية أو فرصة التسويق التي تبلى في النهاية، ومن ثم يصبح البحث عن غاية أعمق وأكثر ثباتًا تسمو فوق فكرة التأسيس الأصلية أمرًا مهمًّا لتأسيس منظمة خالدة.

من وجهة نظر فكرية، نرى اختلافًا ضئيلًا بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الربحية وبين المنظمات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر غير الربحية، فكل منهما يواجه الحاجة إلى تجاوز الاعتماد على أي قائد فردي أو فكرة عظيمة، وكلاهما يعتمد على مجموعة خالدة من القيم الجوهرية وغاية ثابتة تسمو فوق كسب المال وحده، وكلاهما يحتاج إلى التغيير استجابة إلى العالم المتغير مع الحفاظ على القيم والغاية الجوهرية في الوقت نفسه، وكلاهما يستفيد من الثقافات الشبيهة بالعقائد والاهتمام الدقيق بتخطيط التعاقب الوظيفي، وكلاهما يحتاج إلى آليات للمضي قدمًا عن طريق الأهداف الكبيرة المنطوية على الجرأة والمخاطرة أو التجريب والمغامرة التجارية أو التطوير الذاتي المستمر، وكلاهما يحتاج إلى خلق توافق ثابت للحفاظ على القيم والغاية الجوهرية ولدفع عجلة التقدم. تختلف بلا شك الهياكل والاستراتيجيات والديناميكيات التنافسية والاقتصاديات بين المؤسسات التي تهدف إلى الربح والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، لكن جوهر متطلبات تأسيس مؤسسة خالدة وعظيمة لا يختلف.

كذلك بدأنا نرى الكيفية التي يمكن بها تطبيق المفاهيم التي يحملها كتاب «شركات أنشئت لتبقى» بين طياته على المستوى المجتمعي والحكومي، فعلى سبيل المثال سعت اليابان وإسرائيل بوعي إلى خلق مجتمعات مترابطة يجمعها حس غاية قوي وقيم جوهرية وآليات توافق وأهداف وطنية كبيرة تنطوي على الجرأة والمخاطرة. أشارت المؤرخة باربرا توتشمان Barbra Tuchman في كتابها «ممارسة التاريخ» Practicing History إلى أن «إسرائيل تملك ميزة موجهة، على الرغم من كم المشكلات التي تواجهها، وهي حس الغاية. قد لا يكون لدى الشعب الإسرائيلي الثراء … أو الحياة

الهادئة، لكن لديهم ما يميل الثراء إلى قمعه؛ وهو الحافز.» إن هذا الحافز لا يعتمد على وجود قائد فردي مؤثر بعيد النظر، بل يضرب بجذوره في عمق نسيج المجتمع الإسرائيلي، وتدعمه آليات التوافق الفعالة مثل الخدمة العسكرية الشاملة، وكما وصف أحد رواد الصحافة الإسرائيليين قائلًا: «على العكس من معظم الأمم، لدينا بالفعل غاية خالدة يعلمها كل إسرائيلي، وهي توفير مكان آمن على الأرض لليهود.»

لدينا في الولايات المتحدة مجموعة قوية من القيم الجوهرية الوطنية، التي عبر عنها بصورة رائعة إعلان الاستقلال وخطاب جيتيسبرج، لكننا نحتاج إلى اكتساب فهم أفضل لغايتنا الجوهرية الخالدة. وفي حين أن الغالبية العظمى من المواطنين الإسرائيليين يمكنهم إخبارك بسبب وجود إسرائيل، فنحن نشك في وجود مثل هذا الترابط في أمريكا الحديثة. يبدو كذلك أن غالبية المواطنين الأمريكيين في حيرة من الاختلاف بين قيمنا الجوهرية الخالدة وبين الممارسات والبنى والاستراتيجيات. هل رفع الرقابة عن الأسلحة قيمة جوهرية أم ممارسة؟ هل سياسة التمييز الإيجابي قيمة جوهرية أم استراتيجية؟ على المستوى الوطني، قد نستفيد من تطبيق مفهوم «الحفاظ على الجوهر/دفع عجلة التقدم» بحزم في الفصل بين القيم الجوهرية والممارسات والاستراتيجيات كي نحدث تغييرًا مثمرًا ونحافظ على المثل العليا الوطنية في الوقت نفسه.

النقطة الأخيرة — وربما الأكثر إثارة للاهتمام — أبلغنا عدد كبير من الناس أنهم وجدوا المفاهيم الرئيسية نافعة في حياتهم الشخصية والعائلية، فقد طبق كثيرون مفهوم الين واليانج الخاص «بالحفاظ على الجوهر/دفع عجلة التقدم» على قضايا إنسانية جوهرية خالصة كالهوية الذاتية والتجديد الذاتي. من أكون؟ ما الذي أؤيده؟ ما غايتي؟ كيف أحافظ على حس الذات في هذا العالم الفوضوي الذي لا يمكن التنبؤ به؟ كيف لي أن أضفي معنى على حياتي وعملي؟ كيف يمكن أن أستمر متجددًا ومشاركًا ويملؤني الحافز؟» إن هذه الأسئلة تضعنا في تحدٍّ اليوم كالذي وضعتنا فيه في الماضي، أو ربما أكبر، فنظرًا لزوال وهم الأمان الوظيفي،

وخطى التغيير المتسارعة، والغموض والتعقيد المتزايدين في عالمنا؛ إن الذين يعتمدون على بنى خارجية في توفير الاستمرارية والاستقرار يخاطرون بأن تُقتَلع رواسيهم الآمنة. إن المصدر الوحيد للاستقرار الجدير بالثقة حقًّا هو الجوهر الداخلي القوي والاستعداد للتغيير وأقلمة كل شيء عدا الجوهر. لا يستطيع الناس التنبؤ، على نحو موثوق، بمسارهم المستقبلي وكيف ستسير حياتهم، لاسيما في ظل عالم اليوم الذي لا يمكن التنبؤ به، ومؤسسو الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أدركوا بحصافة أن من الأفضل أن تدرك هويتك عن أن تدرك المسار الذي تتجه نحوه، لأن المسار سيتغير بلا أدنى شك. إنه درس وثيق الصلة بحياتنا الفردية بقدر ما هو وثيق الصلة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر المتطلعة.

التعلم المستمر والعمل القادم

لقد تعلمنا الكثير منذ نشر الكتاب، ولا يزال أمامنا الكثير لنتعلمه؛ تعلمنا أن الشخص الذي يخبر بالوقت في استطاعته أن يكون صانع ساعات، ونتعلم الآن كيفية مساعدة المخبرين بالوقت في صنع هذا التحول. وتعلمنا أننا قللنا — على الأرجح — من أهمية التوافق، ونتعلم الآن الكثير عن كيفية خلق التوافق داخل المنظمات. وتعلمنا أن الغاية — عند إدراكها كما ينبغي — لها تأثير عميق على المنظمة يتجاوز التأثير الذي يمكن أن تصنعه القيم الجوهرية وحدها، ويجب أن تركز المنظمات المزيد من الجهود على تحديد غايتها. وتعلمنا أن عمليات الدمج والاستحواذ تضع مشكلات خاصة أمام الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، ونتعلم الآن كيفية مساعدة المنظمات في التفكير في عمليات الدمج والاستحواذ في نطاق إطار عمل كتاب «شركات أنشئت لتبقى». وتعلمنا الكثير عن كيفية تطبيق الأفكار في ثقافات وبيئات متنوعة لا علاقة لها بالشركات. وتعلمنا أن الشركات الخالدة العظيمة في القرن الحادي والعشرين ستحتاج إلى امتلاك بنى واستراتيجيات وممارسات وآليات مختلفة جذريًّا عن تلك المعمول بها في القرن العشرين، غير أن المفاهيم الجوهرية التي نقدمها

في هذا الكتاب ستصبح — على الأرجح — أكثر أهمية كإطار عمل يمكن في نطاقه تخطيط وضع المنظمة المستقبلي.

لدينا دافع داخلي للتعلم والتعليم، وهذا الدافع لا تقف حدوده عند هذا الكتاب، فهو ليس إلا بداية، ونحن مستمرون في سعينا لاكتساب فهم عميق جديد، وتطوير مفاهيم وأفكار جديدة، وتصميم أدوات تطبيقية من شأنها تقديم إسهام. أنشا جيم معملًا تعليميًّا في مدينة بولدر بولاية كولورادو لإجراء الأبحاث المستمرة والعمل مع المنظمات، وجيري مستمر في التدريس والبحث بكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، حيث خصص دورة تدريبية جديدة عن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. وكجزء من بحثنا المتواصل، سنسعد بتلقي خطابات القراء عن تجاربهم وملاحظاتهم عند العمل وفقًا لمادة كتاب «شركات أنشئت لتبقى»، أو طرح الأسئلة والتحديات والقضايا التي ينبغي أن ندرسها في عملنا القادم. نأمل في تلقي خطاباتكم.

جيم كولينز
بولدر، كولورادو
فاكس: ٣٠٣-٥٤٥-٠٢٢٨
البريد الإلكتروني: jcc512@aol.com

جيري بوراس
ستانفورد، كاليفورنيا
فاكس: ٤١٥-٧٢٥-٧٩٧٩
البريد الإلكتروني: porras_jerry@gsb.stanford.edu

تمهيد

نرى أنه ينبغي لكل رئيس تنفيذي ومدير وصاحب أعمال في العالم قراءة هذا الكتاب، وتنبغي قراءته كذلك لكل عضو مجلس إدارة ومستشار ومستثمر وصحفي وكل طالب في كليات إدارة الأعمال وغيرهم من المهتمين بالتعرف على السمات المميزة لأكثر الشركات استمرارًا ونجاحًا على وجه الأرض. نحن لا ندعي هذا الادعاء الجريء لأننا ألفنا هذا الكتاب، بل لما تقدمه هذه الشركات من دروس لتعلمها.

لقد قمنا بشيء في إجراء الأبحاث وتأليف هذا الكتاب لم يسبقنا إليه أحد على حد علمنا، فقد أخذنا مجموعة شركات استثنائية تمكنت من أن تحافظ على فعاليتها رغم مرور زمن طويل، فمتوسط تاريخ التأسيس هو عام ١٨٩٧، ودرسناها منذ بداياتها الفعلية، مرورًا بجميع مراحل تطورها حتى يومنا هذا، ودرسناها بالمقارنة بمجموعة أخرى من الشركات الجيدة التي تسنت لها الفرصة نفسها في الحياة، لكنها لم تبلغ المنزلة الرفيعة نفسها. درسناها وهي شركات مبتدئة، ودرسناها وهي متوسطة الحجم، ثم درسناها وهي شركات كبيرة. ودرسناها وهي تواجه التغيرات الكبرى في العالم من حولها؛ الحروب العالمية، وأزمات الكساد، والتكنولوجيا الثورية، والثورات الثقافية. وتساءلنا طيلة البحث: «ما الذي يميز الشركات الاستثنائية حقًّا عن الشركات الأخرى؟»

أردنا أن نتجاوز الحاجز الأبدي من المصطلحات والعبارات الشائعة والبدع الحالية في الإدارة، وشرعنا في اكتشاف المبادئ الإدارية الخالدة التي

ميزت الشركات البارزة باستمرار، ووجدنا على مدار البحث أن العديد من المناهج الإدارية «الجديدة» أو «المبتكرة» في الوقت الحاضر ليست جديدة على الإطلاق في الواقع، وأن العديد من المصطلحات والعبارات الشائعة — ملكية الموظفين لأسهم الشركة والتمكين والتطوير المستمر وإدارة الجودة الشاملة والرؤية المشتركة والقيم المشتركة وغيرها — ليست سوى صياغات مكررة ومحدثة من ممارسات يرجع تاريخها في بعض الحالات إلى القرن التاسع عشر.

مع ذلك أثار كثير مما وجدنا دهشتنا، بل صدمنا في بعض الأوقات. انهارت عشرات المفاهيم الخاطئة الشائعة على نطاق واسع، كما قُوِّضت أطر العمل التقليدية، فقد أصابتنا الحيرة ونحن في منتصف المشروع عندما تعارضت الأدلة مع العديد من أفكارنا المتصورة سلفًا و«معرفتنا» السابقة، وكان علينا أن نطرح أفكارنا جانبًا قبل أن نستطيع التعلم؛ كان علينا نبذ أطر العمل القديمة وبناء أخرى جديدة من الصفر في بعض الأحيان. استغرق العمل ستة أعوام، لكنه كان يستحق عناء كل دقيقة.

عندما نمعن النظر في النتائج التي توصلنا إليها، يبرز إدراك هائل فوق ما سواه، وهو أن كل فرد تقريبًا يستطيع أن يكون بطلًا رئيسيًّا في تشييد مؤسسة تجارية استثنائية، وأن الدروس المستفادة من هذه الشركات يمكن تعلمها وتطبيقها من جانب الغالبية العظمى من المديرين على كل المستويات. لقد تلاشى إلى الأبد — من وجهة نظرنا على الأقل — المنظور المثبط للعزيمة القائل بأن مستقبل الشركات مرهون بأن يقودها أشخاص وهبوا صفات نادرة وغامضة لا يمكن لغيرهم تعلمها.

نأمل أن تستفيد حق الاستفادة من هذا الكتاب، ونرجو أن تدفعك مئات الأمثلة الخاصة إلى اتخاذ إجراءات على الفور في منظمتك، كما نتمنى يضًا أن تترسخ في ذهنك المفاهيم وأطر العمل، وأن تساعدك في توجيه فكرك، وأن تستفيد من الملاحظات الحكيمة التي يمكنك نقلها إلى الآخرين. لكننا نأمل — فوق كل ذلك — أن تتولد لديك الثقة والحافز، وأن تعلم

أن الدروس الموجودة في هذا الكتاب لا تنطبق على «الآخرين» فحسب، فبإمكانك تعلم هذه الدروس وتطبيقها، وبإمكانك تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر.

جيه سي سي وجيه آي بي
ستانفورد، كاليفورنيا
مارس/آذار ١٩٩٤

الفصل الأول

شركات على القمة

قال ويليام آر هيوليت William R. Hewlett، أحد مؤسسي شركة هيوليت-باكارد Hewlett-Packard Company، عام ١٩٩٠[1]:

«عندما أفكر في حياتي العملية أشعر بالفخر الشديد لما لعبتُه من دور في إنشاء شركة لها عظيم الأثر في تشكيل سياسات إدارة الشركات حول العالم، وذلك بفضل قيمها وممارساتها ونجاحها. وعلى وجه التحديد، أشعر بالفخر لأنني سأترك بعد رحيلي منظمة متطورة قادرة على أن تكون بمنزلة المثل الأعلى للشركات الأخرى.»

صرح جون جي سمال John G. Smale، الرئيس التنفيذي السابق لشركة بروكتر آند جامبل Procter & Gamble، في إطار الاحتفالية التي أقيمت عام ١٩٨٦[2] بمناسبة مرور ١٥٠ عامًا على تأسيس الشركة، قائلًا:

«لا بد أن نسعى جاهدين للحفاظ على ازدهار الشركة ونمائها على المستوى الفعلي والمؤسسي على حد سواء، لكي تتمكن من البقاء ١٥٠ عامًا أخرى، بل لكي تستمر على مدار العصور.»

لا يدور هذا الكتاب عن القادة المؤثرين بعيدي النظر، ولا يتحدث أيضًا عن المفاهيم الإنتاجية أو الرؤى التسويقية بعيدة النظر، أو عن تبني رؤية خاصة في الشركات فقط، بل يتحدث هذا الكتاب عن شيء أكثر

واقعية وأهمية وبقاء، فهذا كتاب عن «الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر».

يقصد بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الشركات الرائدة التي تعد درة التاج في مجالها، وتحوز إعجاب واستحسان نظيراتها في العالم، وتتمتع أيضًا بسجل حافل بالإنجازات التي أثرت في العالم من حولها، والنقطة الأساسية هنا أن هذه الشركات «منظمات» أو مؤسسات بكل ما تحمله الكلمة من معنى. لا شك أن مصير قادة الشركات «جميعهم»، مهما كانوا مؤثرين أو ذوي رؤية ثاقبة، الموت والفناء في نهاية المطاف، كذلك تصبح المنتجات والخدمات و«الأفكار العظيمة كلها» عتيقة الطراز بمرور الزمن، ولا شك أن أسواقًا بكاملها تتلاشى بمرور الزمن أيضًا، إلا أن «الشركات» ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تزدهر على مر الزمن، عبر دورات حياة متعددة للمنتجات وأجيال عديدة من القادة الأكفاء.

توقف لحظة وكون في ذهنك قائمة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، حاول أن تفكر في خمس أو عشر شركات تفي بالمعايير الآتية:

- رائدة في مجالها
- تلقى استحسان رجال الأعمال واسعي الاطلاع
- تركت أثرًا لا يمحى في عالمنا المعاصر
- تولى إدارتها أجيال عديدة من الرؤساء التنفيذيين
- مرت بدورات حياة عديدة للمنتج «أو الخدمة»
- تأسست قبل عام ١٩٥٠*

والآن افحص قائمة الشركات التي وضعتها، ما الذي يعجبك في هذه الشركات؟ هل تلاحظ أفكارًا رئيسية مشتركة بينها؟ ما أسباب ازدهار

*استُخدم عام ١٩٥٠ كحد أقصى لتاريخ إنشاء الشركة، يمكنك أنت أيضًا أن تجعل الحد الأدنى لعمر الشركة ٥٠ عامًا.

هذه الشركات وجودة الخدمات التي تقدمها؟ إلى أي مدى تختلف هذه الشركات عن نظيراتها التي أتيحت لها الفرص نفسها لكنها لم ترق إلى نفس المكانة؟

سعينا من خلال مشروع بحثي استغرق ستة أعوام إلى التعرف على التطور التاريخي لمجموعة من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر ودراسته دراسة منهجية بهدف تحديد أسباب اختلافها عن مجموعة ضابطة من الشركات المختارة بعناية، ومن ثَم اكتشاف العوامل التي أدت إلى تبوئها مكانة مرموقة مدة طويلة من الزمن. يستعرض هذا الكتاب النتائج التي توصلنا إليها في مشروعنا البحثي والآثار العملية المترتبة عليها.

نود في البداية أن نوضح أن «الشركات المناظرة» التي وقع الاختيار عليها ليست شركات متدنية المستوى ولا تعد شركات «غير استراتيجية بالمرة»، بل هي شركات ذات مستوى جيد، فعمرها في معظم الأحوال يساوي عمر الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، فضلًا عن تفوقها في البورصة العامة كما سنرى، إلا أنها لم تصل إلى المنزلة الرفيعة التي احتلتها الشركات الاستراتيجية. وعمومًا يمكنك النظر إلى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر باعتبارها الفائز بالميدالية الذهبية، وإلى الشركات المناظرة باعتبارها الفائز بالميدالية الفضية أو البرونزية.

تجدر الإشارة إلى أننا فضلنا وصف الشركات بأنها «ذات استراتيجيات بعيدة النظر» ولم نكتف باستخدام وصف «ناجحة» أو «خالدة» لنوضح أن تلك الشركات قد حققت تفوقًا استثنائيًّا واحتلت مكانها ضمن صفوة الشركات والمؤسسات، فقد «تخطت» حدود النجاح والخلود. غالبًا ما تمثل الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر صفوة الشركات في مجالها وتتربع على عرشها لعقود عديدة، كما قدم الكثير منها مُثُلًا عُليا ورموزًا حقيقية يُحتذى بها في فن الإدارة حول العالم. (يضم الجدول ١-١ الشركات التي تشملها الدراسة، ونود الإشارة إلى أن الشركات محل

جدول ١-١: الشركات التي تناولتها الدراسة البحثية.

الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر	الشركات المناظرة
ثري إم 3M	نورتون Norton
أمريكان إكسبريس American Express	ويلز فارجو Wells Fargo
بوينج Boeing	ماكدونيل دوجلاس McDonnell Douglas
سيتيكورب Citicorp	تشيس مانهاتن Chase Manhattan
فورد Ford	جي إم GM
جنرال إلكتريك General Electric	ويستنجهاوس Westinghouse
هيوليت-باكارد Hewlett-Packard	تكساس إنسترومنتس Texas Instruments
آي بي إم IBM	باروز Burroughs
جونسون آند جونسون Johnson & Johnson	بريستول-مايرز سكويب Bristol-Myers Squibb
ماريوت Marriott	هاورد جونسون Howard Johnson
ميرك Merck	فايزر Pfizer
موتورولا Motorola	زينيث Zenith
نوردستروم Nordstrom	ميلفيل Melville
فيليب موريس Philip Morris	آر جيه آر نابيسكو RJR Nabisco
بروكتر آند جامبل Procter & Gamble	كولجيت Colgate
سوني Sony	كينوود Kenwood
وول-مارت Wal-Mart	أيمز Ames
والت ديزني Walt Disney	كولومبيا Columbia

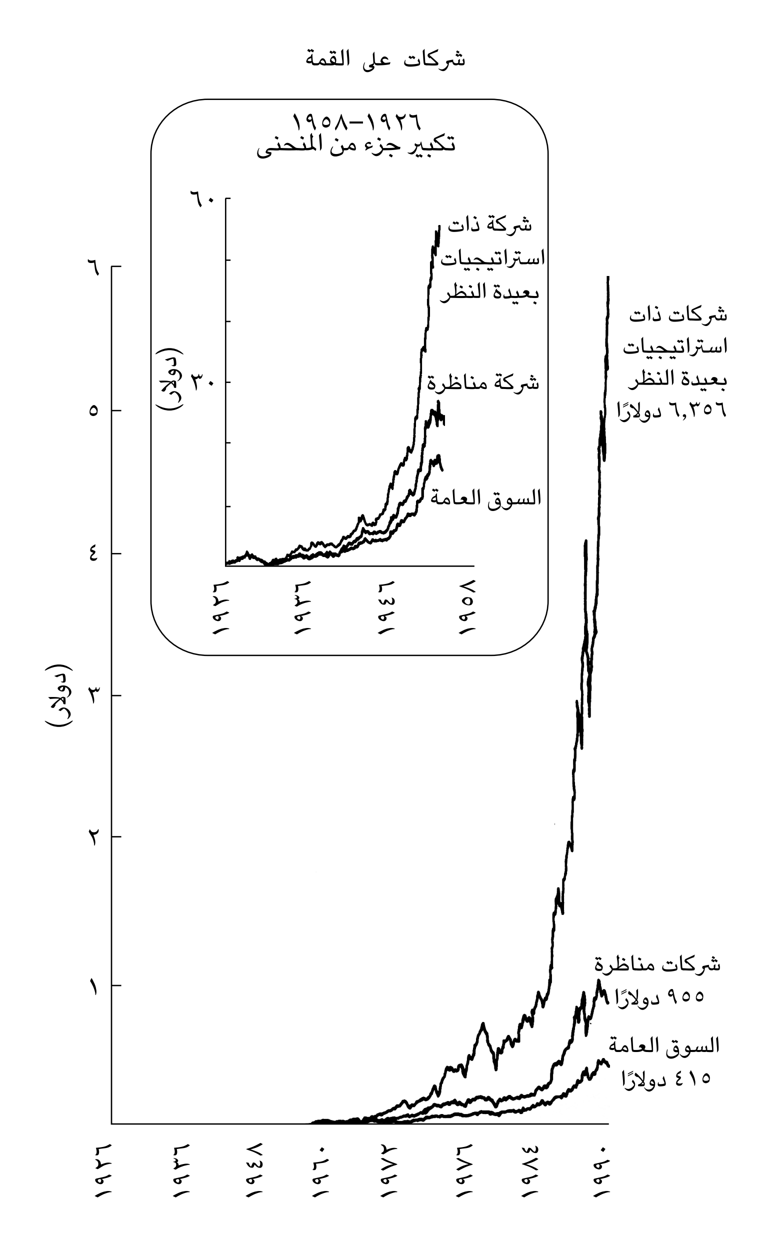
الدراسة لا تمثل جميع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في العالم، وسوف نشرح في الصفحات القليلة القادمة سبب اختيارنا لهذه الشركات على وجه التحديد.)

مع أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تعد شركات استثنائية، فإن سجلاتها لا تخلو من الأخطاء والإخفاقات. (افحص قائمتك الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، وستجد أن

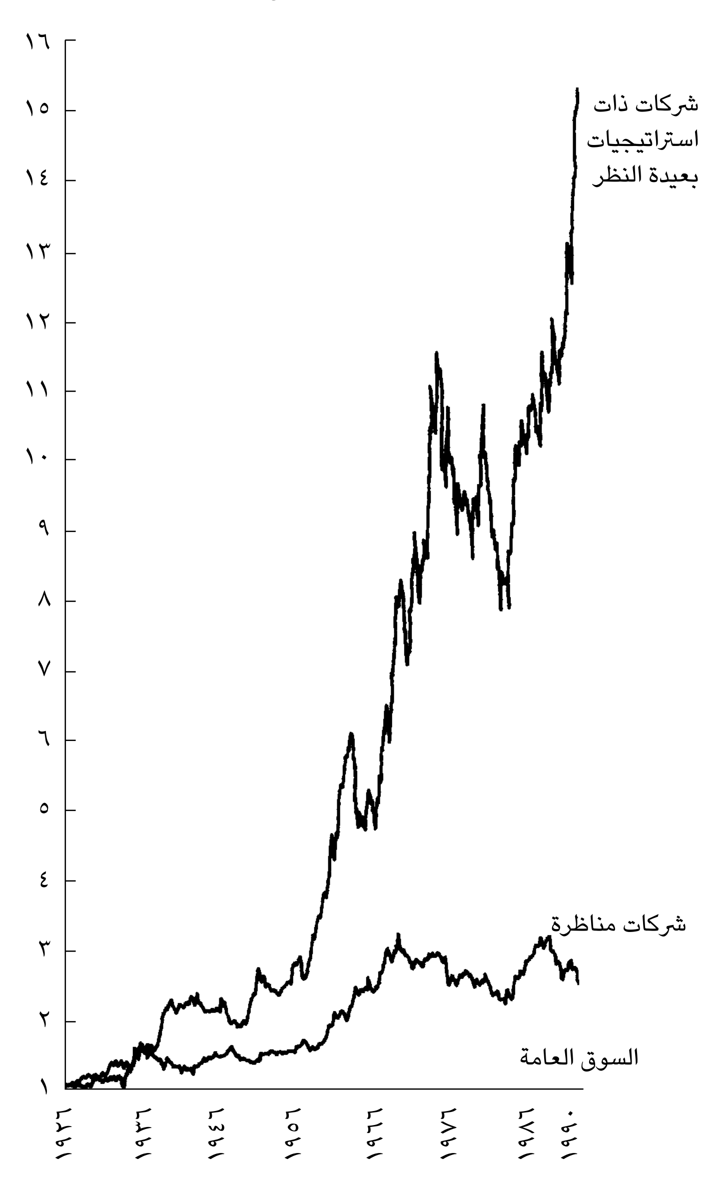
معظم هذه الشركات — إن لم يكن جميعها — قد تعرضت لعثرات خطيرة مرة واحدة على الأقل على مدار تاريخها، وعلى الأرجح عدة مرات). على سبيل المثال واجهت شركة والت ديزني أزمة شديدة في السيولة النقدية عام ١٩٣٩ أرغمتها على طرح أسهمها في سوق الأسهم، وفيما بعد في أوائل الثمانينيات كادت الشركة تفقد وجودها ككيان مستقل عندما أصبحت مطمع المستثمرين المترصدين بالشركات المتعثرة بسبب انهيار أسعار أسهمها في البورصة. وبالمثل تعرضت شركت بوينج لعثرات خطيرة في المدة من منتصف الثلاثينيات حتى أواخر الأربعينيات ثم في أوائل السبعينيات عندما اضطرت إلى تسريح ما يزيد عن ستين ألف موظف. وبدأت شركة ثري إم مشوارها كشركة تعدين تعتمد على منجم ناضب وكادت تختفي من خريطة الشركات في أوائل القرن المنصرم. أضف إلى ذلك أن شركة هيوليت-باكارد واجهت عام ١٩٤٥ انخفاضًا حادًّا في الميزانية، وشهدت عام ١٩٩٠ انخفاضًا ملحوظًا في سعر أسهمها وصل إلى أقل من القيمة الدفترية. ولاقت المنتجات التي طرحتها شركة سوني فشلًا شديدًا أثناء الأعوام الخمس الأولى من إنشائها (١٩٤٥–١٩٥٠)، وفي السبعينيات شهدت إخفاق نظام بيتا الذي ابتكرته في مواجهة نظام VHS في معركة السيطرة على سوق أجهزة الفيديو. وفي أوائل الثمانينيات، سجلت شركة فورد أكبر خسائر مالية سنوية في تاريخ عالم الأعمال الأمريكي (٣٫٣ مليار دولار أمريكي في ثلاثة أعوام)، وذلك قبل أن تبدأ طفرة مذهلة وعملية إعادة إحياء طال انتظارها. كذلك تعرض بنك سيتيكورب Citicorp (الذي تأسس عام ١٨١٢ وهو العام الذي زحف فيه نابليون على موسكو) لأزمات عدة؛ أولها في أواخر القرن التاسع عشر، وأثناء الكساد الاقتصادي في الثلاثينيات، ثم في أواخر الثمانينيات عندما عانى تراكم القروض العالمية عليه، كذلك كادت شركة آي بي إم أن تُشهر إفلاسها عامي ١٩١٤ و١٩٢١، هذا إلى جانب الأزمة التي تعرضت لها الشركة في أوائل التسعينيات.

لا شك أن جميع الشركــات ذات الاســتراتيجــيات بعيدة النظر التي تناولتها الدراسة واجهت عديدًا من العقبات ووقعت في كثير من الأخطاء في مراحل معينة من حياتها، ويعاني بعضها أزمات في الوقت الراهن، إلا أن هذه الشركات تتمتع بقدر كبير من المرونة والقدرة على استعادة مكانتها مرة أخرى والتغلب على الأزمات، وهذا أمر غاية في الأهمية.

بناءً على ما سبق تتميز الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بأداء «طويل الأمد» استثنائي. افترض أنك استثمرت في ١ يناير/كانون الثاني عام ١٩٢٦ ثلاثة دولارات أمريكية، أحدها في صندوق أسهم السوق العامة، والآخر في صندوق أسهم خاص بشركة مناظرة والثالث في صندوق أسهم خاص بشركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر.[3] إذا أعدت استثمار أرباح جميع الأسهم مرة أخرى وعملت تسويات مناسبة بناءً على وقت إتاحة أسهم الشركات في البورصة (حسبنا أسعار الأسهم وفقًا للمعدلات العامة للسوق لحين ظهور الشركات في البورصة)؛ فإنه بحلول ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٠ سيحقق الدولار الذي استثمرته في صندوق أسهم السوق العامة مبلغ ٤١٥ دولارًا أمريكيًّا، وهي نسبة معقولة، وسيحقق الدولار المستثمر في صندوق الأسهم الخاص بالشركة المناظرة مبلغ ٩٥٥ دولارًا أمريكيًّا، أي ضعف النسبة التي وصل إليها في السوق العامة، في حين سيحقق الدولار المستثمر في صندوق الأسهم الخاص بشركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر مبلغ ٦,٣٥٦ دولارًا أمريكيًّا، أي ما يزيد عن ستة أضعاف نسبة الأرباح في صندوق الأسهم الخاص بالشركة المناظرة، وما يزيد عن خمس عشرة مرة أرباح صندوق أسهم السوق العامة. (يوضح الرسم البياني ١-أ الأرباح التراكمية من عام ١٩٢٦ إلى ١٩٩٠، ويوضح الرسم البياني ١-ب نسبة أرباح الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة إلى السوق العامة على مدار المدة الزمنية نفسها.)



رسم بياني ١–أ: الأرباح التراكمية لاستثمار سهم قيمته ١ دولار من ١ يناير/كانون الثاني ١٩٢٦ إلى ٣١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٠.



رسم بياني ١-ب: نسبة الأرباح التراكمية للأسهم إلى السوق العامة ١٩٢٦–١٩٩٠.

لكن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر حققت ما هو أكبر من تحقيق عائدات مالية طويلة الأجل فقط، فقد تمكنت هذه الشركات من التغلغل في النسيج المجتمعي بحيث أصبحت جزءًا لا يتجزأ منه. فمن الصعب تخيل العالم من حولنا دون الشرائط اللاصقة الشفافة أو ملصقات بوست إت التذكيرية من إنتاج شركة ثري إم، أو سيارات فورد طراز موديل تي Model T وموستانج Mustang، أو طائرات بوينج طراز 707 و747، أو منظفات تايد أو صابون أيفوري، أو البطاقات والشيكات السياحية الخاصة بشركة أمريكان إكسبريس، أو ماكينات الصراف الآلي التي كان لبنك سيتيكورب الفضل الأكبر في انتشارها على نطاق واسع، أو ضمادات الجروح اللاصقة باند إيد وعقار تيلينول من شركة جونسون آند جونسون، كما يصعب تخيل العالم دون مصابيح وأجهزة جنرال إلكتريك الكهربائية أو الحاسبات الإلكترونية وطابعات الليزر من إنتاج شركة هيوليت-باكارد أو أجهزة كمبيوتر آي بي إم 360 وآلات سيليكتريك الكاتبة من إنتاج شركة آي بي إم، أو فنادق ماريوت، أو عقار ميفاكور من شركة ميرك لخفض نسبة الكولسترول، أو الهواتف المحمولة وأجهزة النداء الآلي من موتورولا، أو المعايير التي أرستها شركة نوردستروم في مجال خدمة العملاء، أو أجهزة التلفزيون بتقنية الترينيترون وأجهزة الاستماع المحمولة من إنتاج شركة سوني. فكر في عدد الأطفال — والبالغين — الذين ترعرعوا واعتادوا على شخصيات عالم ديزني الكرتونية مثل ميكي ماوس ودونالد داك وسنو وايت. هل يمكنك تصور طريق سريع في المدينة يخلو من لوحات راعي بقر مارلبورو الإعلانية؟ أو تخيل قرى أمريكية دون سلسلة متاجر وول-مارت؟ سواءً أكانت النتائج سلبية أم إيجابية، فقد تركت هذه الشركات أثرًا لا يمحى في العالم من حولها.

ومع ذلك تبقى النقطة المثيرة للاهتمام أن نفهم «كيف» استطاعت هذه الشركات أن تتفوق على باقي الشركات الأخرى وأن تدخل في حيز الفئة المميزة التي نعتبرها ذات استراتيجيات بعيدة النظر؟ كيف كانت

بدايتها؟ كيف واجهت صعوبات المراحل المختلفة في طريق تطورها من شركات ناشئة إلى مؤسسات عالمية؟ وبعد وصولها إلى العالمية، ما الصفات المشتركة التي جمعت بينها وميزتها عن سائر الشركات الكبرى؟ ما الدروس المستفادة من مراحل تطور هذه الشركات التي قد تعين الراغبين في تأسيس شركات مماثلة وتضمن استمرارها وتقدمها؟ أنت مدعو للانضمام إلينا في رحلة خلال هذا الكتاب للتعرف على إجابات هذه الأسئلة.

خُصِّصَ النصف الثاني من هذا الفصل لوصف خطوات البحث الذي أجريناه، وبدءًا من الفصل الثاني نستعرض معًا النتائج التي توصلنا إليها والتي تشتمل على عدد من الاكتشافات المثيرة للدهشة وغير المتوقعة. وفيما يأتي استعراض سريع لاثني عشر مفهومًا خاطئًا شائعًا تعرضنا لها وقوضناها على مدار البحث.

اثنا عشر مفهومًا خاطئًا

المفهوم الخاطئ الأول: لا بد من وجود فكرة ثورية لتأسيس شركة ناجحة.

الواقع: أن تأسيس شركة بناءً على وجود «فكرة ثورية» ربما يكون فكرة سيئة، فعدد محدود من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر نشأت من فكرة ثورية، بل إن بعضها بدأ دون وجود فكرة محددة «على الإطلاق»، وواجه القليل منها في بداية الطريق فشلًا شديدًا. علاوة على ذلك فإن احتمال النجاح المبكر للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كان أقل بكثير منه في حالة الشركات المناظرة في بحثنا، بصرف النظر عن فكرة تأسيس الشركة. وكما في القصة المأثورة عن السلحفاة والأرنب، كثيرًا ما تستغرق الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر وقتًا أطول من غيرها لتحقيق النجاح في البداية، إلا أنها تظفر بالسباق في النهاية.

المفهوم الخاطئ الثاني: تحتاج الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى قادة عظماء ومؤثرين وذوي رؤية ثاقبة.

الواقع: «لا حاجة» على الإطلاق إلى وجود قادة مؤثرين بعيدي النظر في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، بل إن وجودهم في الحقيقة قد يضر بمصلحة الشركة ونجاحها على المدى البعيد، فبعض أبرز الرؤساء التنفيذيين للشركات الكبرى لم يكونوا قادة مؤثرين ذائعي الصيت، في حين كان البعض الآخر على العكس تمامًا من ذلك. وكما حدث مع مؤسسي الولايات المتحدة في المؤتمر الدستوري؛ ركز الرؤساء التنفيذيون في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على إنشاء مؤسسة قادرة على البقاء أكثر من تركيزهم على أن يصبحوا قادة عظامًا، فقد آمن هؤلاء بمقولة «لا تخبرني بالوقت ولكن اصنع لي ساعة»، الأمر الذي يختلف إلى حد ما عما آمن به الرؤساء التنفيذيون في الشركات المناظرة.

المفهوم الخاطئ الثالث: تُؤَسَّس أكثر الشركات نجاحًا في المقام الأول بغية مضاعفة الأرباح.

الواقع: لم يمثل المذهب المدرّس في كليات إدارة الأعمال الذي يؤكد على أهمية «مضاعفة ثروة المساهمين» أو «مضاعفة الأرباح» القوة الدافعة الأساسية أو الهدف الرئيسي على مدار تاريخ الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، بل على العكس من ذلك، تسعى مثل هذه الشركات لتحقيق مجموعة من الأهداف ولا يمثل تحقيق الأرباح إلا واحدًا منها، لكنه ليس الهدف الرئيسي بالضرورة. لا شك أن هذه الشركات تسعى إلى تحقيق الربح، إلا أنها تتبنى أيضًا أيديولوجية وقيمًا جوهرية وتتمتع بعزيمة لا تقهر تسمو فوق هدف السعي لتحقيق الأرباح فقط. لكن المفارقة تكمن في أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تحقق أرباحًا أكثر من الشركات المناظرة التي تسعى لتحقيق الربح في المقام الأول.

المفهوم الخاطئ الرابع: تشترك الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في مجموعة من القيم الجوهرية «الصحيحة».

الواقع: لا توجد ثمّة مجموعة «صحيحة» من القيم الجوهرية تعتمد عليها الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، وقد تختلف الأيديولوجية الخاصة بإحدى الشركات تمامًا عن أيديولوجية شركة أخرى، وكلتاهما ناجحتان. وليس من الضروري أن تكون القيم الجوهرية المتبناة في شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر «مستنيرة» أو «مرتبطة بالثقافة الإنسانية»، غير أنها غالبًا ما تكون كذلك، والعامل الأساسي الذي يفرق بين الشركات لا يكمن في مضمون أيديولوجياتها، بل في عمق «إيمان» الشركة بأيديولوجيتها، ومدى ثباتها عليها وتطبيقها لها في كل ما تقوم به. والسؤال الذي يهم الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر ليس: «ما القيم التي يجب أن نتمسك بها؟» بل: «ما القيم التي نؤمن بها «حقًّا» في أعماقنا؟»

المفهوم الخاطئ الخامس: التغيير هو الثابت الوحيد.

الواقع: تسعى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر جاهدة للحفاظ على أيديولوجيتها الجوهرية، ولا تغيرها — إن فعلت — إلا نادرًا. فالقيم الجوهرية كحجر الأساس الذي تقوم عليه الشركة ومن ثم لا تخضع تلك القيم للتغيير وفقًا للتوجهات والنزعات السائدة، وفي بعض الشركات ظلت القيم الجوهرية ثابتة لأكثر من مائة عام، كذلك فإن الهدف الرئيسي في شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر — أي السبب وراء إنشائها — قد يلعب دور مشعل التنوير على مدى قرون طويلة، كنجم خالد في الأفق.

وفي حين تحافظ الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على ثبات أيديولوجياتها الجوهرية، فإنها تتمتع بدافع قوي لتحقيق التقدم يساعدها على التغير والتكيف دون المساس بمُثُلها الجوهرية التي تعتز بها.

المفهوم الخاطئ السادس: تتصرف الشركات الكبرى بأسلوب حذر يخلو من المغامرة.

الواقع: قد يرى غير المتخصصين أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على قدر من التشدد والتحفظ، إلا أنها لا تخشى أن تلتزم «بأهداف كبيرة تنطوي على الجرأة والمخاطرة BHAGs»، وقد تكون هذه الأهداف مروعة وخطيرة كتسلق جبل شاهق أو الوصول إلى القمر، إلا أن ما تنطوي عليه من روح المغامرة والإثارة والتحدي تجذب انتباه الأشخاص وتحفزهم لبذل الجهد وتمدهم بقوة هائلة تدفعهم للأمام. وقد أدركت الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أهمية مثل هذه الأهداف واستخدمتها بحكمة لدفع عجلة التقدم والتفوق على الشركات المنافسة في مراحل حاسمة من التاريخ.

المفهوم الخاطئ السابع: تمثل الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بيئة مثالية للعمل لأي شخص.

الواقع: أن الأشخاص الذين «يتوافقون» تمامًا مع الأيديولوجية الجوهرية للشركة والمعايير المطلوبة لها وحدهم سيجدون الشركة بيئة مثالية للعمل بالفعل. إذا عملت لدى إحدى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، فإما أن تنسجم وتحقق النجاح والازدهار وتكون أسعد الناس، أو تُعامل معاملة المنبوذين وتتعرض للإقصاء. هذان احتمالان لا ثالث لهما، فالأمر أشبه باعتناق مذهب متشدد. تتمتع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بسياسات واضحة جدًّا فيما يخص مواقفها وأهدافها المنشودة بحيث لا تفسح المجال لمن لا يمتلك القدرة أو الإرادة للتوافق مع المعايير المحددة لها.

المفهوم الخاطئ الثامن: تقوم الشركات الناجحة بأفضل خطواتها وفقًا لتخطيط استراتيجي يتسم بالفطنة والتعقيد.

الواقع: تقوم الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بتنفيذ بعض أفضل خطواتها عن طريق التجريب، والمحاولة والخطأ، وانتهاز الفرص،

والصدفة المحضة في أحيان كثيرة. وما يُنظر إليه «فيما بعد» على أنه خطوة تدل على الحنكة وبعد النظر والتخطيط المسبق يكون في العادة ناتجًا عن فكرة «دعونا نجرب العديد من الأمور ونُبقي على ما يثبت نجاحه.» وبهذا تحاكي الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر التطور البيولوجي للكائنات الحية، فقد وجدنا المفاهيم الواردة في كتاب تشارلز داروين «أصل الأنواع» Origin of Species أكثر نفعًا في محاكاة قصص نجاح بعض الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر من أي كتاب آخر عن التخطيط الاستراتيجي للشركات.

المفهوم الخاطئ التاسع: يجب على الشركات توظيف رؤساء تنفيذيين من خارج الشركة لبث روح التغيير الجوهري.
الواقع: على مدار «ألف وسبعمائة» عام من مجموع أعمار الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، لم نجد سوى «أربع» حالات فقط للاستعانة برؤساء تنفيذيين من خارج الشركة، وكانت في شركتين فقط، فسيطرة أبناء المؤسسة على الإدارة تزيد في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر عنها في الشركات المناظرة زيادة كبيرة «نحو ستة أضعاف». ومرة بعد مرة هدمت هذه الشركات الاعتقاد السائد بأن التغيير الحقيقي والأفكار الجديدة لا تأتي إلا من خارج الشركة.

المفهوم الخاطئ العاشر: تركز أنجح الشركات في المقام الأول على التغلب على الشركات المنافسة.
الواقع: تركز الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في المقام الأول على التفوق على نفسها، فهذه الشركات تنظر للنجاح والتفوق على المنافسين ليس كهدفين منشودين في حد ذاتهما، بل كـ«نتيجة» تابعة لطرح السؤال الملح «كيف يمكننا رفع مستوانا وتحسين أدائنا غدًا عما كان عليه اليوم؟» تطرح الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر هذا السؤال يوميًّا — حتى يصبح طريقة حياة — وفي بعض الحالات قد تظل تطرحه لمدة تصل إلى

أكثر من ١٥٠ عامًا. وبصرف النظر عن مدى التقدم الذي تحرزه على منافسيها، لا يغلب عليها أبدًا الشعور بالرضا عن النفس.

المفهوم الخاطئ الحادي عشر: لا يمكنك إعداد الكعك وتناوله في آن واحد.

الواقع: لا تجذب الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر نفسها للخلف بالاعتقاد في مبدأ «سطوة الـ«أو»»، وهو المبدأ العقلاني الذي يفيد بأنه يمكنك الحصول على «أ» «أو» «ب» ولكن ليس كلاهما، فهي ترفض الاختيار بين ضمان الاستقرار «أو» التقدم، وبين التمسك بالثقافات السائدة «أو» الاستقلالية، وبين توظيف الرؤساء المحليين «أو» إحداث تغيير جذري، وبين تبني ممارسات محافظة «أو» الأهداف الكبيرة التي تنطوي على الجرأة والمخاطرة، وبين كسب المال «أو» التمسك بالقيم والغايات. بدلًا من ذلك، تعتنق هذه الشركات مبدأ «عبقرية الـ«و»»، وهو المبدأ المناقض الذي يُتيح للشركة السعي للحصول على «أ» «و» «ب» في الوقت ذاته.

المفهوم الخاطئ الثاني عشر: تصبح الشركات ذات استراتيجيات بعيدة النظر بالاعتماد على «بيان الرؤية».

الواقع: لم تصل الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى تلك المكانة لأنها أعدت بيان الرؤية (مع أنها غالبًا ما تعد هذا البيان)، كما أنها لم تصل إلى تلك المكانة العظيمة بوضع بيان للرؤية أو القيم أو الغايات أو المهام أو الطموحات، وهي البيانات التي شاع الاعتماد عليها في مجال الإدارة اليوم، مع أن هذه الشركات قد وضعت مثل هذه البيانات بصورة دائمة ومنتظمة أكثر من الشركات المناظرة وقبل أن يشيع استخدامها بعشرات السنوات. إن وضع بيان قد يمثل «خطوة» ذات جدوى في طريق تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، إلا أنها لا تتعدى كونها خطوة واحدة من بين آلاف الخطوات التي تشتمل عليها العملية التي لا تنتهي لتحديد الصفات الجوهرية التي تميز الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.

المشروع البحثي

النشأة: من القائد ثاقب النظر بشركة ثري إم؟

في عام ١٩٨٨ بدأ بحثنا حول مسألة «الرؤية» لدى الشركات: هل يوجد هذا المفهوم بالفعل؟ وإن وجد، فما المقصود به؟ وما مصدره؟ وكيف يتسنى للشركات القيام بأشياء تتسم ببعد النظر؟ استحوذت مسألة الرؤية على الاهتمام في الأوساط الصحفية وأوساط المفكرين الإداريين، بيد أن ما اطلعنا عليه لم يكن كافيًا لنا على الإطلاق.

من ناحية أثار مصطلح «الرؤية» الكثير من الجدل واستُخدم في سياقات عديدة مما أكسبه الكثير من الغموض بدلًا من الوضوح. فسر البعض مصطلح الرؤية على أنه امتلاك صورة واضحة لمستقبل السوق، في حين فسره آخرون من ناحية التكنولوجيا أو الرؤية المستقبلية للمنتج، مثل جهاز ماكنتوش Macintosh، وركز البعض الآخر على الرؤية العامة للمنظمة؛ القيم والغايات والمهام والأهداف وتصورات بيئة العمل المثالية. من هنا يتضح مدى التشويش والالتباس المحيطين بالمصطلح، فلا عجب من تشكيك الكثير من رجال الأعمال المشهود لهم بالتجرد والعملية في فكرة الرؤية ككل، فقد بدت لهم غامضة وغير واضحة وغير عملية إلى حد بعيد.

علاوة على ذلك ظهرت صورة ما يسمى بـ«القائد ثاقب النظر» (الذي يكون في العادة قائدًا مؤثرًا ذائع الصيت) في خلفية أغلب المناقشات والكتابات التي تناولت مسألة الرؤية، وهو الأمر الذي أزعجنا بشدة. إذا كان وجود «قادة ثاقبي النظر» على هذه الدرجة من الأهمية لتطور المنظمات الكبرى، «فمن هم القادة ثاقبو النظر بشركة ثري إم؟» نحن لم نكن نعرف، فهل تعرف أنت؟ نالت شركة ثري إم استحسانًا واسع النطاق ومنقطع النظير على مدار عقود، غير أن قليلين هم من يستطيعون معرفة اسم الرئيس التنفيذي الحالي للشركة أو من سبقه أو من سبقهما.

يصف الكثيرون شركة ثري إم بأنها شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، ومع ذلك فهي لا تضم (ولم تضم يومًا) قادة مؤثرين ثاقبي

النظر أو ذائعي الصيت بالمعنى التقليدي. بعد دراسة تاريخ شركة ثري إم توصلنا إلى أن الشركة يرجع تاريخ تأسيسها إلى عام ١٩٠٢، وإذا كان للشركة قائد ثاقب النظر في الماضي، فمن المؤكد أنه قد مات منذ زمن طويل. (الواقع أنه منذ عام ١٩٩٤ تولى زمام الشركة عشرة أجيال مختلفة من الرؤساء التنفيذيين)، وتبين أيضًا أنه من المحال أن تعزو شركة ثري إم ما حققته من نجاح إلى مفهوم إنتاجي بعيد النظر أو إلى رؤية ثاقبة للسوق أو إلى ضربة حظ فقط، فلا يعقل أن يكون مثل هذا الأداء المتميز للشركة على مدار ما يقرب من مائة عام وليد مفهوم إنتاجي أو ضربة حظ.

خطر لنا أن نجاح شركة ثري إم يمثل شيئًا يفوق مفهوم القائد ثاقب النظر أو المفاهيم الإنتاجية بعيدة النظر أو الرؤية الثاقبة للسوق أو بيانات الرؤية الحماسية. فالأمر أكبر من ذلك، وأفضل وصف يمكن إطلاقه على شركة ثري إم، من وجهة نظرنا، هو «شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر.»

وهكذا شرعنا في إجراء مشروعنا البحثي الموسع الذي يدور حوله هذا الكتاب. وبإيجاز كان هناك هدفان رئيسيان للمشروع البحثي:

(١) تحديد السمات والآليات الأساسية المشتركة بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر (التي تميزها عن سائر الشركات الأخرى) وترجمة نتائج البحث إلى إطار فكري نافع.
(٢) قل النتائج والمفاهيم بأسلوب فعال بحيث تؤثر إيجابيًّا على التطبيق العلمي للإدارة، وتجدي نفعًا لمن يسعى إلى تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر ويرغب في ضمان استمرارها.

الخطوة الأولى: تحديد الشركات الجديرة بالدراسة والبحث

توقف وفكر هنيهة، افترض أنك تريد وضع قائمة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لدراستها، مع الوضع في الاعتبار أنه لا

توجد ثمة منشورات تتحدث عن مثل هذه الشركات وأن المفهوم جديد تمامًا، فكيف ستتعامل حينئذ مع الأمر؟

لقد بحثنا الأمر واستنبطنا أننا كأفراد ينبغي ألا نضع مثل هذه القائمة، فقد نتحيز لشركة ونفضلها بدرجة كبيرة عن الأخرى، في حين أننا لسنا على دراية كافية بخلفية الشركات، كأن نتحيز لشركات مقرها كاليفورنيا أو لشركات التكنولوجيا لأنها مألوفة لنا بصورة أكبر.

وفي محاولة منا للقضاء على عامل التحيز هذا، أجرينا استقصاءً بين مجموعة منتقاة من الرؤساء التنفيذيين بالشركات الرائدة — على اختلاف أحجامها وصناعاتها وفئاتها ومواقعها الجغرافية — وطلبنا منهم مساعدتنا في وضع قائمة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لدراستها، وكان لدينا اعتقاد بأن الرؤساء التنفيذيين لديهم من الفطنة والتمرس ما يمكنهم من انتقاء الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر نظرًا للموقع الفريد الذي يشغلونه على رأس الشركات الرائدة. وقد وثقنا بالمعلومات التي زودنا بها هؤلاء الرؤساء التنفيذيون أكثر من معلومات الأكاديميين، وذلك لأن الرؤساء التنفيذيين على تواصل دائم بالتحديات والحقائق العملية ذات الصلة بتأسيس الشركات وإدارتها. كما أن هؤلاء الرؤساء لديهم خبرة عملية ممتازة بالشركات في مجال عملهم والمجالات ذات الصلة، كذلك رأينا أن الرئيس التنفيذي المتميز يراقب عن كثب أداء الشركات الأخرى، سواء تلك التي تتعامل معها شركته أو الشركات المنافسة.

في أغسطس ١٩٨٩ أجرينا استقصاء على عينة نموذجية منتقاة بدقة تشمل سبعمائة رئيس تنفيذي ينتمي إلى أحد الشركات المدرجة في الإحصائيات التالية:

- الشركات الصناعية بقائمة مجلة فورتشن السنوية لأكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة
- الشركات الخدمية بقائمة مجلة فورتشن السنوية لأكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة

- الشركات الخاصة بقائمة مجلة إنك السنوية لأسرع ٥٠٠ شركة نموًّا في الولايات المتحدة
- الشركات العامة بقائمة مجلة إنك السنوية لأسرع الشركات العامة نموًّا في الولايات المتحدة

ثم اخترنا الرؤساء التنفيذيين من كل فئة صناعية وفقًا لقوائم مجلة فورتشن لأفضل ٥٠٠ شركة خدمية وصناعية على حد سواء (٢٥٠ شركة من كل فئة من الفئتين) لضمان الحصول على عينة نموذجية تمثل مختلف الصناعات. وجرى انتقاء شركات من القوائم المدرجة بمجلة إنك أيضًا لضمان التمثيل المناسب للشركات الأصغر حجمًا، سواء أكانت تابعة للقطاع العام أو الخاص (فحصنا عينة نموذجية تشمل ٢٠٠ شركة تنتمي إلى هذين القطاعين)، ثم طلبنا من كل رئيس تنفيذي أن يرشح خمس شركات على الأكثر يعتبرها «شركات ذات استراتيجيات بعيدة النظر من الطراز الأول»، وقد أكدنا على الرؤساء التنفيذيين أن يردوا «شخصيًّا» وألا يفوضوا شخصًا آخر في الشركة لأداء هذه المهمة.

وقد تلقينا ردودًا من ٢٣٫٥ في المائة من الرؤساء التنفيذيين (١٦٥ بطاقة) بمتوسط ٣٫٢ شركة لكل بطاقة، وأجرينا بعد ذلك سلسلة من التحليلات الإحصائية للتأكد من حصولنا على عينة نموذجية من القطاعات المستهدفة كافة.[4] بعبارة أخرى لم تسيطر فئة بعينها من الرؤساء التنفيذيين على البيانات النهائية للدراسة الاستقصائية، فقد جمعنا معلومات إحصائية نموذجية من جميع أنحاء البلاد ومن شركات متعددة تنتمي إلى مختلف الفئات والأحجام.[5]

وبالاستناد إلى نتائج الدراسة الاستقصائية، وضعنا قائمة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لدراستها بدءًا بتحديد أكثر عشرين شركة رشحها الرؤساء التنفيذيون، ثم استبعدنا الشركات التي تأسست بعد عام ١٩٥٠، حيث رأينا أن الشركات التي تأسست قبل عام ١٩٥٠ أثبتت أنها لم تنجح بفضل قائد واحد ولم تكن وليدة فكرة ثورية فحسب. وبعد تطبيق معايير فترة ما قبل عام ١٩٥٠ بدقة، اختصرنا القائمة النهائية

إلى ١٨ شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، وكانت أحدث الشركات في قائمتنا قد تأسست عام ١٩٤٥ وأقدمها عام ١٨١٢، أي أنه قد مر على إنشاء الشركات قيد الدراسة وقت إجرائنا لهذا البحث ٩٢ عامًا في المتوسط، بمتوسط تاريخ تأسيس عام ١٨٩٧ وباعتبار ١٩٠٢ كتاريخ وسيط (راجع الجدول ١-٢ للاطلاع على تواريخ التأسيس.)

الخطوة الثانية: تفادي شرك «اكتشاف أن جميع الشركات لها مبان!» (مجموعة مناظرة)

كان يمكننا وضع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بكل بساطة في مجموعة منعزلة ودراستها والبحث عن السمات المشتركة بينها، إلا أن تحليل «السمات المشتركة» فحسب يعد خطأً جسيمًا.

ماذا سنكتشف إذا بحثنا عن السمات المشتركة فحسب؟ قد نجد — كمثال متطرف — أن الشركات الثماني عشرة تمتلك مباني! نعم، سنجد أن هناك ارتباطًا تامًّا بين كون الشركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر ووجود مقر للشركة، وسنجد كذلك أن هناك ارتباطًا تامًّا بين كون الشركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر ووجود مكاتب ونظم لدفع الرواتب ومجالس إدارة ونظم محاسبية بها، بالطبع أدركت المقصود. من غير المعقول إذن أن نستنتج أن أحد العوامل الرئيسية المشتركة بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر هو وجود مبنى للشركة، فمما لا شك فيه أن لكل شركة مبنى، فاكتشاف أن نسبة ١٠٠ في المائة من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تمتلك مباني ليس بالمعلومة الثمينة.

نرجو ألا يسيء القارئ فهم الإسهاب في الحديث عن هذه النقطة، فنحن لا نحاول التشديد على مفهوم واضح وضوح الشمس للجميع، لكن السبب في هذا الإسهاب يرجع إلى أن الكثير من الأبحاث والكتابات التي تدور حول عالم الأعمال تقع في شَرَك «اكتشاف أن جميع الشركات لها مبان». افترض أنك درست مجموعة من الشركات الناجحة وتوصلت إلى أنها جميعًا تتبنى سياسات التركيز على العملاء أو تحسين الجودة أو

جدول ١-٢: تواريخ التأسيس.

سيتيكورب	١٨١٢	
بروكتر آند جامبل	١٨٣٧	
فيليب موريس	١٨٤٧	
أمريكان إكسبريس	١٨٥٠	
جونسون آند جونسون	١٨٨٦	
ميرك	١٨٩١	
جنرال إلكتريك	١٨٩٢	
نوردستروم	١٩٠١	
ثري إم	١٩٠٢	تاريخ وسيط
فورد	١٩٠٣	
آي بي إم	١٩١١	
بوينج	١٩١٥	
والت ديزني	١٩٢٣	
ماريوت	١٩٢٧	
موتورولا	١٩٢٨	
هيوليت-باكارد	١٩٣٨	
سوني	١٩٤٥	
وول-مارت	١٩٤٥	

تمكين العاملين، كيف تتأكد من أنك لم تكتشف سوى بعض الممارسات الإدارية المكافئة لامتلاك مبنى للشركة؟ كيف تعرف أنك توصلت إلى شيء «يميز» الشركات الناجحة عن غيرها من الشركات؟ بالطبع لا يمكنك التأكد من هذا الأمر ما لم يكن لديك مجموعة ضابطة، أي مجموعة مناظرة من الشركات لتقارن بها هذه الشركات الناجحة.

إن السؤال الحاسم الآن ليس «ما الصفات المشتركة بين مجموعة بعينها من الشركات؟» بل «ما الذي يجعل هذه الشركات «مختلفة»؟» و«ما الذي يميز مجموعة من الشركات عن غيرها؟» بناء على ما سبق توصلنا إلى

أنه لا يمكننا تحقيق أهداف بحثنا إلا بمقارنة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بالشركات الأخرى التي كانت لها بداية مشابهة.

تحلينا بدرجة عالية من المنهجية والدقة عند اختيار شركة مناظرة لكل شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر (راجع الجدول ١-١ في هذا الفصل للاطلاع على أزواج الشركات). كذلك طبقنا المعايير التالية في عملية انتقاء الشركات المناظرة:

- «الاشتراك في وقت التأسيس»: بحثنا عن شركة مناظرة تأسست في نفس الفترة التي تأسست فيها الشركة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في كل حالة من الحالات، علمًا بأن متوسط تاريخ تأسيس الشركات المناظرة في هذه الدراسة هو عام ١٨٩٢ مقابل عام ١٨٩٧ للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.
- «الاشتراك في المنتجات والأسواق وقت التأسيس»: بحثنا عن شركة مناظرة في كل حالة بدأت بتقديم نفس المنتجات والخدمات وفي نفس الأسواق في المراحل المبكرة لها كما في الشركة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. وليس من الضروري مع ذلك أن تظل الشركة المناظرة تعمل في المجال نفسه في المراحل التالية من تاريخها، فقد كان مرادنا البحث عن شركات انطلقت من نفس النقطة، لكنها لم تصل بالضرورة لنفس النقطة. على سبيل المثال توسعت شركة موتورولا (إحدى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر) بصورة مذهلة لتتخطى مجال الإلكترونيات، في حين لم تشهد شركة زينيث (الشركة المناظرة لموتورولا) مثل هذا التوسع. نحن نسعى إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا الاختلاف الكبير بين هاتين الشركتين مع أن لهما نفس البداية.
- «حصد عدد أقل من أصوات الرؤساء التنفيذيين»: في كل حالة من الحالات بحثنا عن شركة مناظرة حصدت عددًا أقل من أصوات الرؤساء التنفيذيين في الاستقصاء الذي أجريناها. ونظرًا لأننا اعتمدنا بصورة جوهرية على الرؤساء التنفيذيين في اختيار

الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، قررنا الاعتماد على نفس المعلومات التي زودونا بها عند اختيار مجموعة الشركات المناظرة.

- «عدم اختيار شركات متدنية المستوى»: لم نشأ مقارنة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بأخرى فاشلة أو ضعيفة الأداء، فلدينا اعتقاد راسخ بأن المقارنة المتكافئة (أي مقارنة الشركات بأخرى عالية المستوى) ستضفي على النتائج النهائية الكثير من المصداقية والأهمية. وإذا قارنا الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بمجموعة من الشركات التي واجهت فشلًا ذريعًا، فمن المؤكد أننا سنجد اختلافات، إلا أنها ستكون اختلافات عديمة الفائدة. إذا قارنت على سبيل المثال فِرق البطولات الأوليمبية بفرق المدارس الثانوية فستجد اختلافات بينها بطبيعة الحال، لكن هل سيكون لهذه الاختلافات مغزى؟ هل ستكون ذات قيمة؟ بالطبع لا، لكن لو قارنت الفرق الأولمبية الفائزة بالميداليات الذهبية بأخرى حاصلة على الميداليات الفضية أو البرونزية ووضعت يدك على اختلافات منهجية بينها، فستكون بذلك قد توصلت إلى شيء ذي مصداقية ونفع؛ «كان هدفنا مقارنة الفرق الفائزة بالميداليات الذهبية بالفرق الحاصلة على الميداليات الفضية أو البرونزية — متى أمكن ذلك — لنضفي على نتائج الدراسة مغزى حقيقيًّا.»

الخطوة الثالثة: تاريخ الشركات وتطورها

قررنا أن نأخذ على عاتقنا المهمة الشاقة الخاصة بتعقب تاريخ الشركات بكامله منذ لحظة إنشائها، فنحن لم نسع لمعرفة الصفات التي تميزها في «الوقت الحالي» فحسب، لكن الأسئلة التي شغلتنا في المقام الأول كانت: «كيف نشأت هذه الشركات؟ كيف تطورت؟ كيف تغلبت على المصاعب التي واجهتها كشركة صغيرة تفتقر إلى المال؟ كيف أدارت المرحلة الانتقالية

من شركة ناشئة إلى مؤسسة كبرى؟ كيف واجهت انتقال زمام الإدارة من جيل المؤسسين إلى الجيل الثاني؟ كيف تعاملت مع مختلف الأحداث التاريخية كالحروب وأزمات الركود الاقتصادي؟ كيف تعاملت مع ابتكار تكنولوجيات ثورية جديدة؟»

لقد أجرينا هذا البحث في تحليل تاريخ الشركات لثلاثة أسباب؛ أولًا: أردنا جمع المفاهيم التي قد تفيد ليس فقط القراء من المؤسسات الكبرى، بل القراء من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم أيضًا. فضلًا عن أننا نمتلك خبرة عملية وأكاديمية بعالم الشركات — بدءًا من تنظيم المشروعات وإنشاء الشركات الصغيرة ووصولًا إلى رسم خطط التغيير التنظيمي في المؤسسات الكبرى — وكان هدفنا من وراء ذلك نشر المعرفة وتوفير الأدوات اللازمة في كلا المجالين العملي والأكاديمي.

ثانيًا، وهو الأهم: رأينا أن المنظور التطوري وحده يمكن أن يؤدي إلى إدراك الآليات الجوهرية للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. على سبيل التشبيه لا يمكن استيعاب مجريات الأمور في الولايات المتحدة الأمريكية تمامًا دون الإلمام بتاريخ البلاد؛ حرب الاستقلال الأمريكية والمثل والتسويات التي رسخها المؤتمر الدستوري والحرب الأهلية وعملية التوسع نحو الغرب وأزمة الكساد الاقتصادي الكبير في الثلاثينيات والدور الذي لعبه كل من جيفرسون ولنكولن وروزفلت، وغير ذلك من العوامل التاريخية الأخرى. هناك تشابه من وجهة نظرنا بين المؤسسات والأمم؛ فكلاهما تعكسان تراكم الأحداث الماضية والقوى التي أسهمت في تشكيل كل منهما، وتمتد جذورها إلى أجيال سابقة.

كيف نستطيع دراسة شركة ميرك اليوم دون دراسة جذور فلسفة الشركة التي وضعها جورج ميرك George Merck في العشرينيات («يُصنع الدواء للمريض وليس لجني الربح، فالأرباح تأتي في المرتبة الثانية»)؟ وكيف نفهم شركة ثري إم في الوقت الحالي دون دراسة نشأتها دون رأسمال تقريبًا كمنجم ناضب؟ وكيف ندرك حالة شركة جنرال إلكتريك في عهد جاك ويلش Jack Welch دون دراسة التطور الإداري النظامي

للشركة وعمليات اختيار القادة التي يرجع تاريخها إلى بدايات القرن الماضي؟ وكيف نتفهم رد فعل شركة جونسون آند جونسون تجاه أزمة التسمم بعقار تيلينول في الثمانينيات دون دراسة الجذور التاريخية لأيديولوجية الشركة (التي خُطت عام ١٩٤٣) وكانت دليلًا لها في مواجهة الأزمة؟ والإجابة على كل هذه التساؤلات «لا نستطيع».

ثالثًا: رأينا أن التحليل المقارن سيكون أكثر فعالية من المنظور التاريخي، فدراسة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر مقابل الشركات الأخرى في الوقت الحالي تشبه إلى حد بعيد مشاهدة آخر ثلاثين ثانية من سباق للعدو الطويل؛ قطعًا ستعلم الفائز بالميدالية الذهبية في السباق، لكنك لن تعرف «أسباب» فوزه بالسباق، فلكي تدرك تمامًا نتيجة السباق لا بد أن تشاهد السباق كاملًا وتتعرف على الأحداث التي قادت إليه، أي تتابع مجموعة المتسابقين أثناء التدريبات وأثناء الاستعدادات التي تسبق السباق وتتابع أداءهم في الميل الأول من السباق ثم الميل الثاني ثم الثالث وهكذا. على نحو مماثل كان بحثنا في تاريخ الشركات محاولة منا للإجابة عن الأسئلة الآتية المثيرة للاهتمام:

- كيف نجحت شركة موتورولا في التحول من شركة متواضعة لإصلاح البطاريات فقط إلى صناعة راديو السيارات وأجهزة التلفزيون وأشباه الموصلات والدوائر المتكاملة والهواتف المحمولة، في حين أن شركة زينيث — التي بدأت في نفس الوقت بموارد وإمكانيات مماثلة — لم تتوسع في مجالات صناعية أخرى إلا في تصنيع أجهزة التلفزيون؟
- كيف حافظت شركة بروكتر آند جامبل على ازدهارها على مدار ١٥٠ عامًا من تأسيسها، في حين لا تستطيع معظم الشركات البقاء لأكثر من ١٥ عامًا؟ وكيف تمكنت هذه الشركة من أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها في نهاية المطاف مع أنها بدأت رحلتها وهي متأخرة كثيرًا عن شركة كولجيت المنافسة؟

- كيف حافظت شركة هيوليت–باكارد على قوة أدائها ونشاطها بعد تنحي كل من بيل هيوليت وديفيد باكارد عن رئاسة الشركة، في حين أن شركة تكساس إنسترومنتس — التي حققت من قبل نجاحًا كبيرًا في بورصة وول ستريت — تعرضت للانهيار التام بعد تنحي بات هاجارتي Pat Haggarty؟
- لماذا أصبحت شركة والت ديزني رمزًا أمريكيًّا ونجت من محاولات للاستحواذ القسري على الشركة وحافظت على ازدهارها، في حين انسحب البساط من تحت أقدام شركة كولومبيا بيكتشرز ولم تنجح في أن تصبح رمزًا أمريكيًّا، بل انتهى الأمر ببيعها إلى شركة يابانية؟
- كيف ظهرت شركة بوينج من العدم وحققت الشهرة بعد أن كانت مجهولة في مجال صناعة الطائرات التجارية وتمكنت من إزاحة شركة ماكدونيل دوجلاس من الطريق لتصبح الشركة الرائدة في مجال صناعة الطائرات التجارية في العالم؟ وما الذي حظيت به شركة بوينج في الخمسينيات ولم تحظ به شركة ماكدونيل دوجلاس؟

اكتشاف مبادئ صالحة لكل العصور: هل من المنطقي التوصل إلى استنتاجات باستعراض التاريخ؟ هل سنتعلم شيئًا نافعًا من دراسة ما فعلته الشركات منذ عشرة أعوام أو ثلاثين أو خمسين أو مائة عام؟ من المؤكد أن العالم قد تغير بصورة لافتة للنظر، وسيستمر في التغير، وقد لا تتناسب المناهج بعينها التي اتبعتها هذه الشركات في الماضي مع ظروف المستقبل تناسبًا تامًّا، ونحن نقر بذلك، إلا أننا على مدار البحث وضعنا نصب أعيننا هدف التنقيب عن المبادئ والأنماط الأساسية والجوهرية الخالدة التي ربما تصلح لكل عصر. على سبيل المثال، ستتطور مع مرور الزمن الأساليب الخاصة التي تطبقها الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر من أجل «الحفاظ على المبادئ الجوهرية ودفع عجلة التقدم في الشركة» (وهو مبدأ رئيسي نوقش كثيرًا على مدار الكتاب)، بيد أن المبدأ

الأساسي في حد ذاته صالح لكل عصر؛ لا تختلف صلاحيته وأهميته عام ١٨٥٠ عن عام ١٩٠٠ أو ١٩٥٠ أو ٢٠٥٠. وهدفنا هو الاعتماد على التاريخ الطويل للشركات لاكتساب فهم عميق وابتكار مفاهيم وأدوات تساعدنا في النهوض بالشركات كي تصبح شركات ذات استراتيجيات بعيدة النظر في القرن الحادي والعشرين وما بعده.

في واقع الأمر، إذا أردنا تحديد عنصر واحد يميز هذا الكتاب عن غيره من الكتب السابقة في الإدارة، فسنشير إلى أننا بحثنا تاريخ الشركات منذ لحظة إنشائها وذلك مقارنة بشركات أخرى، وقد ثبت أن هذه الطريقة مثالية لإثارة التساؤلات حول المعتقدات الخاطئة الراسخة في الأذهان واكتشاف المبادئ الأساسية التي تظل صالحة على مر الزمن وعلى نطاق واسع من المجالات المختلفة.

الخطوة الرابعة: أكوام من البيانات، وشهور من الترميز، و«البحث عن السلاحف»

حالما حددنا الشركات التي سنتناولها بالبحث وقررنا المنهج المستخدم في البحث التاريخي والمقارنة واجهتنا عقبة أخرى؛ ما «الأمور» التي يجب أن نتناولها بالبحث في تاريخ الشركات بالتحديد؟ هل يجب أن نبحث استراتيجية الشركة؟ أم هيكلها التنظيمي؟ أم إدارتها؟ أم ثقافتها؟ أم قيمها؟ أم نظمها؟ أم خطوط إنتاجها؟ أم أوضاع الصناعة؟ ونظرًا لأننا لم نكن على دراية مسبقة بالعناصر التي ستكشف عن أسباب بقاء الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في هذه المنزلة، لم نتمكن من تحديد نطاق محدد للبحث، فاضطررنا إلى جمع أدلة عبر نطاق واسع من القطاعات المختلفة.

وضعنا في أذهاننا طوال مدة البحث صورة تشارلز داروين وهو يقوم برحلته التي استغرقت خمسة أعوام على متن السفينة البريطانية

بيجل Beagle لاستكشاف جزر جالاباجوس Galapagos حيث عثر عن طريق الصدفة على مجموعة من السلاحف الضخمة (بجانب أنواع أخرى من الكائنات الحية) التي اختلفت من جزيرة إلى أخرى. كانت هذه المشاهدات غير المتوقعة بمنزلة البذرة التي دفعته للتفكير طوال رحلة العودة على متن سفينة بيجل وطوال فترة عمله بعد ذلك في إنجلترا. أتيحت لداروين الفرصة لاكتساب أفكار جديدة، الأمر الذي يرجع جزئيًّا إلى حسن حظه عندما صادف مشاهدات غير متوقعة. لم يكن هدف داروين البحث عن أنواع مختلفة من السلاحف، بيد أنها كانت موجودة بالفعل أمامه، كانت السلاحف كبيرة الحجم بطيئة الحركة غريبة الشكل تجوب الجزر، وكانت مواصفاتها لا تتفق تمامًا مع الافتراضات السابقة عن أنواع الكائنات الحية.[6] أردنا نحن أيضًا أن نعثر على بعض السلاحف الغريبة غير المتوقعة التي قد تثير أفكارنا.

قطعًا أردنا أن نكون أكثر نظامية ومنهجية بدلًا من البدء في البحث فقط دون وضع هدف محدد وواضح على أمل أن نتعثر في سلحفاة أو اثنتين لتثير تساؤلاتنا، ولضمان جمع البيانات بأسلوب نظامي وشامل وضعنا إطار عمل يرتكز على منهج يسمى «تحليل سير العمل بالمنظمات» لاستخدامه في عملية جمع المعلومات وفرزها.[7] باستخدام إطار العمل هذا جمع فريق البحث لدينا تسع فئات من المعلومات وتتبعها على مدار تاريخ كل شركة من الشركات (راجع الجدول أ-١ في الملحق ٣)، وشملت هذه الفئات فعليًّا جوانب الشركة كافة، بما في ذلك التنظيم واستراتيجية العمل والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا والإدارة وهيكل ملكية الشركة والثقافة، إضافة إلى القيم والسياسات وظروف البيئة الخارجية. وكجزء من الجهود المبذولة أجرينا تحليلًا منظمًا للبيانات المالية السنوية التي صدرت منذ عام ١٩١٥ إضافة إلى أرباح الأسهم الشهرية منذ عام ١٩٢٦. فضلًا عن إلقاء نظرة شاملة على التاريخ العام وتاريخ التجارة والأعمال في الولايات المتحدة في المدة من عام ١٨٠٠ إلى عام ١٩٩٠، واستعراض كل المجالات التي تمثلها الشركات التي تضمها الدراسة.

ولجمع معلومات عن ست وثلاثين شركة منفصلة يزيد متوسط أعمارها عن تسعين عامًا اعتمدنا على نحو مائة كتاب وما يربو على ثلاثة آلاف وثيقة منفصلة (مقالات ودراسات حالة ومواد أرشيفية ومنشورات للشركات ومواد مصورة)، واطلعنا — على أقل تقدير — على ما يزيد عن ستين ألف صفحة من المعلومات (الرقم الفعلي أقرب إلى مائة ألف صفحة على الأغلب)، فقد ملأت الوثائق المستخدمة في هذا المشروع ثلاث خزائن ملفات تصل في ارتفاعها إلى الكتف، وأربعة أرفف وعشرين ميجا بايت من المساحة التخزينية على أجهزة الكمبيوتر لتخزين البيانات والتحليلات المالية. (يستعرض الجدول أ-٢ في الملحق ٣ المصادر المستخدمة في الدراسة.)

الخطوة الخامسة: حصد ثمار جهودنا

وصلنا بعد ذلك إلى أكثر المراحل صعوبة في المشروع بأكمله؛ حيث صَفَّينا ذلك الكم الهائل من المعلومات (معظمها نوعية) واختصرناها إلى عدة مفاهيم رئيسية مرتبطة بعضها ببعض في إطار عمل؛ مجموعة من المفاهيم الرئيسية تندرج تحتها التفاصيل الكثيرة والدلائل الداعمة في بحثنا، كما بحثنا عن الأنماط المتكررة وسعينا إلى تحديد الاتجاهات والقوى الأساسية، وكان هدفنا تحديد تلك المفاهيم التي من شأنها تفسير المسار التاريخي الذي سلكته الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر وتزويد رؤساء الشركات بالتوجيه العملي عند تأسيس شركات ناجحة في القرن الحادي والعشرين.

تعتمد النتائج الرئيسية التي توصلنا إليها في المقام الأول على التحليلات المقارنة، وطوال مدة عملنا في البحث ظل السؤال الأولي يعاودنا مرارًا وتكرارًا: «ما الذي يميز الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر عن الشركات المناظرة على مدار تاريخها الطويل؟» أثناء قراءتك للكتاب ستجد إشارات للجداول المدرجة بالملحق ٣؛ حيث عقدنا مقارنات شاملة بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة لها في جوانب محددة.

وجمعنا أيضًا بين عملية المقارنة التحليلية والعمليات الإبداعية، وكان هدفنا أن نتحرر قدر الإمكان من المعتقدات المقيِّدة للفكر الخاصة بكليات إدارة الأعمال والكتابات الشهيرة في الإدارة، وسعينا على وجه التحديد لتحفيز أفكارنا بأفكار ليست لها علاقة مباشرة — ظاهريًّا — بمجال إدارة الأعمال، ودمجناها مع ملاحظات البحث. وعلى هذا الأساس قرأنا بصورة مكثفة في مجالات ليست لها علاقة بإدارة الأعمال كالأحياء (وخاصة نظرية التطور) وعلم الوراثة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والفلسفة والعلوم السياسية والتاريخ وعلم الإنسان الثقافي.

الخطوة السادسة: الاختبار الميداني والتطبيق العملي

على مدار المشروع البحثي حرصنا باستمرار على اختبار النتائج والمفاهيم وتجربتها في الواقع عن طريق المهام الاستشارية والمسئوليات المنوطة بمجالس إدارة الشركات، فقد طبقنا وقت تأليف هذا الكتاب أطر العمل والأدوات المرتكزة على البحث بأنفسنا في ما يزيد عن ثلاثين منظمة منفصلة، بدءًا من شركات صغيرة ذات إيرادات تقل عن ١٠ ملايين دولار أمريكي وانتهاء بالشركات المدرجة في قائمة مجلة فورتشن السنوية لأكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة التي تصل إيراداتها إلى مليارات الدولارات، وذلك على نطاق واسع من المجالات التي تشمل أجهزة الكمبيوتر والرعاية الصحية والمستحضرات الدوائية والتكنولوجيا الحيوية والتعمير والبيع بالتجزئة وإرسال البضائع بواسطة البريد والسلع الرياضية والأجهزة الإلكترونية وأشباه الموصلات وبرامج الكمبيوتر وسلاسل دور العرض السينمائي والهندسة البيئية والكيماويات والخدمات المصرفية التجارية. ونظرًا لعملنا عادة مع الإدارة العليا للشركات بناء على طلب مباشر من الرؤساء التنفيذيين للشركات، تمكنا من عرض أفكارنا على أكثر رجال الأعمال المعروف عنهم نفاذ البصيرة والعملية والإصرار والحزم.

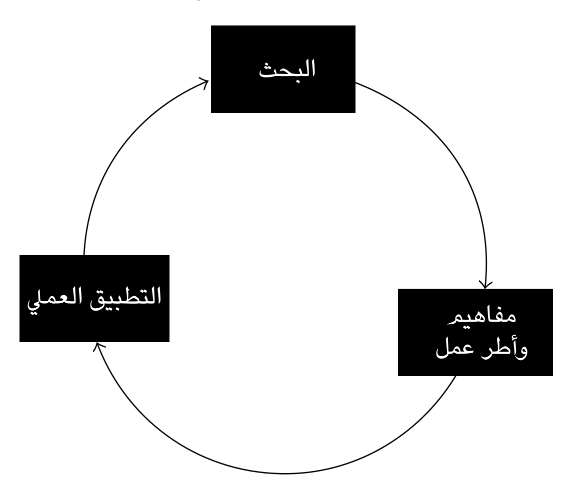
وكان من نتائج «اختبار العمل تحت الضغط» توفير حلقة قيّمة لاستطلاع الآراء ساعدتنا باستمرار في تطوير مفاهيمنا أثناء تقدمنا في

البحث. على سبيل المثال تساءل أحد الرؤساء التنفيذيين أثناء جلسة عمل بإحدى شركات الأدوية قائلًا: «هل هناك قيم جوهرية «صائبة» وأخرى «خاطئة»؟ بعبارة أخرى هل ما يهم في القيم الجوهرية هو «محتواها» أم «مصداقيتها وثباتها» بصرف النظر عن المحتوى؟ هل هناك مجموعة فرعية من القيم الجوهرية تطبقها جميع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر؟» قررنا حينئذ الرجوع إلى بيانات البحث للإجابة بأسلوب منهجي على هذه الأسئلة (راجع الفصل الثالث)، وبهذا نكون قد أتممنا الحلقة من البحث إلى الممارسة العملية ثم العودة مرة أخرى (راجع الشكل ١-أ)، وقد تكررت هذه الحلقة مرات عديدة على نطاق واسع من الموضوعات طوال السنوات الخمس التي استغرقها المشروع البحثي، وأسهمت إسهامًا عظيمًا في إعداد هذا الكتاب.

دع الدلائل تتحدث

تعاني جميع المشروعات البحثية في مجال العلوم الاجتماعية الكثير من أوجه القصور والصعوبات المتأصلة، وليس مشروعنا استثناء، فمن جهة لا يمكننا إجراء تجارب محكمة قابلة للتكرار نثبت فيها المتغيرات كافة ما عدا متغيرًا جوهريًّا واحدًا ثم نقيِّم النتائج المتنوعة التي نحصل عليها بتعديل هذا المتغير. ليتنا كنا نستطيع إجراء البحث والتجارب بوضع الشركات في طبق بتري (طبق يُستخدم في زراعة البكتريا)، لكن هذا ضرب من المستحيل، لذا كان علينا الاعتماد على الحقائق والوقائع المثبتة تاريخيًّا وتحقيق أقصى استفادة منها. أدرجنا في الملحق رقم ١ بنهاية الكتاب بعض المخاوف — وردودنا عليها — التي قد تساور القارئ الناقد حول المنهجية المتبعة في هذا البحث.

وحتى مع وضع هذه المخاوف في الاعتبار، فإن الكم الهائل من المعلومات التي فحصناها — إلى جانب حلقة استطلاع الآراء المستمرة من البحث إلى النظرية إلى الممارسة العملية — يمنحنا الكثير من الثقة في مدى منطقية نتائجنا، والأهم من ذلك أنه يسهم في تطوير المنظمات



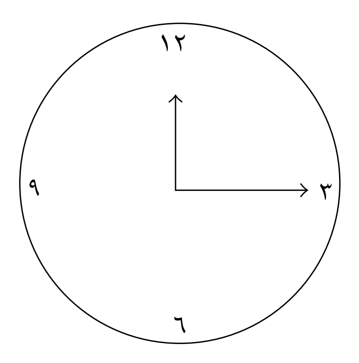
شكل ١-أ: حلقة استطلاع الآراء.

الكبرى. نحن لا ندعي أننا توصلنا إلى الحقيقة المطلقة، فلا يستطيع باحث في العلوم الاجتماعية أن يدعي ذلك، لكننا نؤكد أن هذا البحث قد زودنا برؤية أوضح للشركات وبمعرفة أفضل للأدوات النظرية الخاصة بتأسيس الشركات الكبرى.

ننتقل الآن إلى إطلاعكم على نتائج عملنا، ونأمل أن ينهل القارئ من معين هذا الكتاب؛ لأن تاريخ الشركات المذكورة فيه يقدم لنا الكثير، لكننا نتمنى في الوقت ذاته أن تفكر أثناء مطالعة الكتاب بطريقة نقدية وموضوعية؛ فإن قراءة الكتاب بفكر عميق ورفض النتائج التي توصلنا إليها في النهاية أفضل بكثير من قبولها كأمر مسلم به دون تساؤلات. دع الدلائل تتحدث عن نفسها على أن تكون أنت الحكم في النهاية.

الفصل الثاني

لا تخبرني بالوقت
ولكن اصنع لي ساعة



قال ريتشارد شيكل Richard Schickel في كتابه «قصة ديزني» *The Disney Version*[1]:

> «فوق هذا وذاك كانت هناك قدرة على تطوير الشركة أكثر وأكثر دون توقف ودون النظر إلى الماضي وبلا نهاية ... فأعظم إنجازات والت ديزني في النهاية هي (شركة) والت ديزني.»

قال سام والتون Sam Walton مؤسس شركة وول-مارت[2]:

> «كان تركيزي منصبًّا من البداية على تأسيس أفضل شركة للبيع بالتجزئة قدر المستطاع، ولا شيء سوى ذلك، ولم يكن تحقيق ثروة طائلة في حد ذاته هدفًا لي على الإطلاق.»

تخيل أنك قابلت شخصًا غير عادي يستطيع بالنظر إلى الشمس أو النجوم في أي وقت من اليوم أن يحدد الوقت والتاريخ الصحيحين، كأن يقول على سبيل المثال: «اليوم هو ٢٣ أبريل/نيسان عام ١٤٠١، والساعة الآن ٢:٣٦ صباحًا و١٢ ثانية.» سيكون هذا الشخص مقياسًا مذهلًا للوقت، وقد نبجله لهذه القدرة الخارقة. ولكن أليس من الأفضل أن يقوم هذا الشخص بدلًا من إخبارنا بالوقت «بصنع ساعة» تخبرنا بالوقت وقتما شئنا، وتبقى للأبد حتى بعد مماته؟[3]

إن امتلاكك فكرة ثورية أو كونك قائدًا مؤثرًا ثاقب النظر يشبه «الإخبار بالوقت»، لكن تأسيس شركة تستطيع النجاح حتى بعد رحيل أي من قادتها وخلال دورات حياة منتجات متعددة يشبه «صنع الساعة». نوضح في الركيزة الأولى من نتائج بحثنا — وهي موضوع هذا الفصل — كيف أن مؤسسي الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لديهم ميل إلى صنع الساعات وليس إلى الإخبار بالوقت، فتركيزهم ينصب في المقام الأول على تأسيس منظمة — أو صنع ساعة دقاقة — وليس على اقتحام السوق مباشرة بفكرة إنتاجية بعيدة النظر واستغلال تزايد الطلب على منتج ذي دورة حياة متميزة، وبدلًا من التركيز على اكتساب السمات الفردية المميزة للشخصية القيادية المثالية، اتخذ مؤسسو الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر منهجًا تخطيطيًّا وركزوا على ترسيخ السمات المميزة للمنظمات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. ولم يكن النتاج الرئيسي لجهودهم هو التطبيق المادي لفكرة ثورية أو ذيوع صيتهم أو إرضاء غرورهم الشخصي أو جمع ثروة طائلة، بل إن أعظم نتاج لجهودهم تمثل في «الشركة ذاتها» وما ترمز إليه.

توصلنا إلى هذه النتيجة عندما أظهرت دلائل بحثنا أخطاء في المفهومين الشائعين اللذين طغيا على تفكير الناس وعلى المناهج الدراسية في كليات إدارة الأعمال على مدار سنوات، وهما: مفهوم الفكرة الثورية ومفهوم القائد المؤثر، وقد كشفت إحدى أكثر النتائج أهمية وإثارة في بحثنا عن أن إنشاء شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر لا يتطلب على الإطلاق وجود فكرة ثورية أو قائد مؤثر واسع القبول، بل إننا توصلنا إلى دلائل تؤكد أن الأفكار الثورية التي يطرحها القادة المؤثرون قد «تؤثر سلبًا» على بناء شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر. أجبرتنا هذه النتائج المثيرة للدهشة على النظر إلى نجاح الشركات من زاوية جديدة تمامًا وبعين مختلفة، علاوة على أن لها آثارًا تمنح رؤساء الشركات ورجال الأعمال على حد سواء حرية واسعة.

خرافة «الفكرة الثورية»

في ٢٣ أغسطس/آب عام ١٩٣٧، التقى مهندسان حديثًا التخرج في أوائل العشرينات من عمريهما لمناقشة فكرة تأسيس شركة جديدة دون أن يكون لديهما أي خبرة عملية سابقة في مجال التجارة والأعمال، غير أنه لم تكن لديهما فكرة واضحة عن نشاط الشركة،* بل كان كل ما يعنيهما هو الاشتراك معًا في تأسيس شركة تعمل في مجال الهندسة الإلكترونية الواسع النطاق. عقدا جلسات عصف ذهني وناقشا مجموعة كبيرة من المنتجات الأولية وإمكانيات السوق، إلا أنه لم تكن لديهما «فكرة ثورية» قوية تكون بمنزلة مصدر الإلهام لتأسيس الشركة المبتدئة.

قرر بيل هيوليت وديف باكارد أن يؤسسا الشركة أولًا ثم يفكرا فيما سينتجانه بعد ذلك. وهكذا بدآ العمل فحسب، وجربا أي شيء يدر عليهما

*انعقد الاجتماع التنظيمي عام ١٩٣٧ وجاء التأسيس الرسمي في أوائل عام ١٩٣٨.

مالًا يكفي لاتخاذ مقر للشركة غير الجراش ودفع فواتير الكهرباء. يقول بيل هيوليت:

> «عندما ألقي محاضرة على طلبة كليات إدارة الأعمال بين الحين والآخر ينزعج أستاذ علم الإدارة انزعاجًا شديدًا حين أقول إنه لم تكن لدينا خطط واضحة قبل أن نؤسس الشركة، وإننا كنا فقط ننتظر أي فرصة لنغتنمها. لقد فعلنا كل شيء يدر ربحًا مهما كان ضئيلًا؛ فقد صنعنا مؤشرًا لتحديد خط الجزاء في لعبة البولينج ومحركًا لتثبيت اتجاه التليسكوب وجهازًا لجعل صندوق الطرد في المرحاض يعمل تلقائيًّا وجهازًا لإنقاص الوزن بالصدمات الكهربائية. كان رأس مال الشركة حينئذ ٥٠٠ دولار أمريكي، وكنا نحاول صنع أي شيء وكل شيء قد يخطر ببال بشر.»[4]

لم يلق مؤشر خط الجزاء في لعبة البولينج رواجًا كبيرًا في السوق، ولم يحقق صندوق الطرد الآلي في المرحاض أو جهاز إنقاص الوزن بالصدمات الكهربائية أي نجاح على الإطلاق، والواقع أن الشركة تعثرت على مدار سنة تقريبًا قبل أن تحصل على أول صفقة كبيرة عندما باعت ثمانية أجهزة من مرسمة الذبذبات الصوتية لشركة والت ديزني لاستخدامها في فيلم «أرض الخيال» Fantasia، وحتى في هذه المرحلة استمرت شركة هيوليت–باكارد في السير بلا هدف محدد، فواصلت طرح مجموعة متنوعة من المنتجات وتجربتها إلى أن حصلت على دفعة قوية للأمام بعد حصولها على عقود الحرب أوائل الأربعينيات.

على النقيض من ذلك اعتمدت شركة تكساس إنسترومنتس عند تأسيسها على مفهوم مبدئي ناجح. بدأت الشركة رحلتها عام ١٩٣٠ باسم جيوفيزيكال سيرفيس إنك .Geophysical Service Inc وكانت «أول شركة مستقلة تجري مسحًا للأماكن المحتمل وجود حقول بترول بها باستخدام جهاز مقياس الزلازل الانعكاسي reflection seismograph، وقد ابتكرت

وأنتجت معامل الشركة في تكساس أجهزة خاصة لإنجاز هذا العمل.»[5] اعتمد مؤسسو الشركة عند إنشائها على استغلال فرصة تكنولوجية وتسويقية «محددة»، وذلك على العكس مما فعله هيوليت وباكارد.[6] وبعبارة أخرى تأسست شركة تكساس إنسترومنتس بناء على وجود «فكرة ثورية»، في حين أن شركة هيوليت-باكارد لم تقم على فكرة ثورية.

كذلك كان الحال مع شركة سوني؛ حيث لم يكن لدى ماسارو إيبوكا Masaru Ibuka أي فكرة لمنتج محدد عند تأسيس الشركة في أغسطس/آب عام ١٩٤٥، وفي الواقع عقد إيبوكا جلسة عصف ذهني مع الموظفين السبعة الذين بدأ بهم — «بعد» تأسيس الشركة — لتحديد المنتجات التي ستنتجها الشركة. يقول أكيو موريتا Akio Morita الذي انضم للشركة بعد فترة وجيزة من إنشائها: «اجتمعت المجموعة الصغيرة … وسعت على مدار أسابيع إلى تحديد نوع النشاط الذي ستزاوله الشركة الجديدة من أجل كسب المال الكافي لضمان الاستمرار.»[7] بحثت المجموعة عددًا كبيرًا من المنتجات المحتملة بدءًا من حساء معجون الفاصوليا الحلو وصولًا إلى معدات الجولف المصغرة والمسطرة الحاسبة.[8] فضلًا عن ذلك ظهرت عيوب تصنيعية في أول منتج لشركة سوني (آلة بسيطة لطهي الأرز)، وأخفق أول منتج حقيقي للشركة (جهاز تسجيل) عند طرحه في الأسواق، وحافظت الشركة على بقائها في المرحلة الأولى من حياتها بالاعتماد على تثبيت أسلاك بقطع من القماش لصناعة وسائد تدفئة بدائية لكنها تستطيع تحقيق مبيعات.[9] على الجانب الآخر يبدو أن مؤسس شركة كينوود — على العكس من إيبوكا مؤسس شركة سوني — كان مهتمًّا بفئة محددة من المنتجات، وقد أطلق على شركته التي تأسست عام ١٩٤٦ اسم «كاسوجا وايرليس إلكتريك فيرم Kasuga Wireless Electric Firm»، وذكرت مجلة جابان إلكترونيكس ألماناك *Japan Electronics Almanac* أن شركة كينوود كانت دائمًا صاحبة الريادة في مجال التكنولوجيا الصوتية.[10]

لم يبدأ سام والتون بفكرة ثورية، شأنه شأن زميليه الأسطوريين إيبوكا وهيوليت، ودخل والتون مجال الأعمال وهو لا يملك شيئًا سوى

الرغبة في إدارة عمله الخاص بالإضافة إلى القليل من الخبرة في مجال التجزئة (وحماس كبير للعمل). لم يستيقظ والتون يومًا ليقول: «لدي فكرة ثورية وسأسس شركة لتنفيذها»، بل بدأ العمل عام ١٩٤٥ بعد حصوله على امتياز لافتتاح فرع لسلسلة متاجر بن فرانكلين Ben Franklin (لبيع السلع المخفضة) في مدينة نيوبورت الصغيرة بولاية أركنساس. علق والتون على الأمر في مقابلة أجرتها معه صحيفة نيويورك تايمز New York Times قائلًا: «لم تكن لدي رؤية مسبقة لآفاق المشروع الذي أنا مقبل عليه، لكن كان لدي دومًا إيمان بأننا إن أتقنا عملنا ونلنا رضاء عملائنا، فنجاحنا لن تحده حدود.»[11] أسس والتون إمبراطوريته تدريجيًّا، خطوة تلو الأخرى، فبدأ بمتجر واحد حتى جاءته «الفكرة الثورية» بتقديم تخفيضات خاصة لسكان الريف، وكانت خطوة انتقالية طبيعية قام بها بعد مرور عقدين تقريبًا على إنشاء شركته، ويقول والتون في كتابه «صنع في أمريكا» *Made in America*:

> «على مر السنوات تكون لدى الناس انطباع بأن سلسلة متاجر وول–مارت فكرة طرأت لي فجأة وأنا في منتصف العمر، وأن هذه الفكرة الثورية فقط هي التي تحولت إلى نجاح ساحق بين عشية وضحاها، لكن [أول فرع من متاجر وول-مارت] كان بكامله نتاج الجهود المبذولة منذ عام [١٩٤٥]، وهو مثال آخر لطموحي الذي لا يقنع بالقليل، واختبار جديد. وكما هو الحال في معظم النجاحات التي تتحقق بين عشية وضحاها استغرق الإعداد لهذا النجاح ما يقرب من عشرين عامًا.»[12]

من المفارقات الغريبة في عالم الشركات أن متاجر إيمز ستورز Ames Stores (وهي الشركة المناظرة لوول–مارت في بحثنا) سبقت شركة سام والتون في البيع بالتخفيض في المناطق الريفية بأربع سنوات، بل إن ميلتون وإرفينج جيلمان Milton and Irving Gilman أسسا شركة إيمز عام ١٩٥٨ بهدف تنفيذ «الفكرة الثورية» الخاصة بتقديم تخفيضات

على سلع التجزئة في المناطق الريفية، فقد اعتقدا أن «متاجر التخفيضات ستحقق نجاحًا في المدن الصغيرة»، وبالفعل وصلت مبيعات الشركة إلى ١ مليون دولار في السنة الأولى من عملها.[13] (لم يفتتح سام والتون أي متجر للبيع بالتجزئة بنظام التخفيضات للسكان المحليين حتى عام ١٩٦٢، وحتى ذلك الوقت كان يدير مجموعة من المتاجر الشاملة الصغيرة بالشوارع الرئيسية)[14] ولم تكن إيمز الشركة الوحيدة التي بدأت قبل شركة والتون. يقول فانس تريمبل Vance Trimble كاتب سيرة والتون: «كان هناك الكثير من متاجر التجزئة [عام ١٩٦٢] التي تسعى إلى فعل الشيء نفسه، إلا أنه أجاد ما فعله أكثر من أي شخص آخر.»[15]

زرعت كل من هيوليت-باكارد وسوني و وول–مارت الكثير من الشك في المعتقد السائد بين الكثيرين حول نشأة الشركات، وهو مفهوم خاطئ يصور رجل أعمال ثاقب النظر يؤسس شركته لاستغلال فكرة إنتاجية أو رؤية تسويقية بعيدة النظر. يفترض هذا المفهوم الخاطئ أن الشركات الناجحة تعتمد في المقام الأول على فكرة رائعة (تكنولوجيا أو منتج أو إمكانية سوق)، ثم تستغل تزايد الطلب على منتج ذي دورة حياة متميزة، بيد أن هذا المفهوم الخاطئ — مع منطقيته وانتشاره — لا يمثل نمطًا عامًّا لتأسيس الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.

الواقع أن عددًا قليلًا من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر المذكورة في دراستنا تأسست بناء على فكرة ثورية أو بدأت بمنتج رائع. كان لدى جيه ويلارد ماريوت J. Willard Marriot الرغبة في إدارة عمله الخاص، لكن لم تكن لديه فكرة واضحة عن نوع النشاط الذي سيزاوله، لذا قرر في نهاية المطاف أن يؤسس شركته بناء على الفكرة العملية الوحيدة التي واتته؛ وهي الحصول على ترخيص من شركة إيه آند دبليو A&W وفتح كشك لبيع منتجاتهم من جعة الجذور root beer في العاصمة واشنطن.[16] على الجانب الآخر بدأت شركة نوردستروم رحلتها كمتجر صغير لبيع الأحذية بوسط مدينة سياتل (لم يعرف جون نوردستروم John Nordstrom ماذا يفعل غير ذلك لدى عودته من ألاسكا وسعيه

وراء «حمى الذهب» Alaska Gold Rush).[17] أما شركة ميرك فقد بدأت رحلتها كمستورد للمواد الكيميائية من ألمانيا.[18] وبدأت شركة بروكتر آند جامبل كشركة لتصنيع الصابون والشمع، وكانت واحدة من بين ثماني عشرة شركة في مدينة سينسيناتي عام ١٨٣٧.[19] بدأت موتورولا كشركة مكافحة تعمل في مجال إصلاح فواصل البطاريات بأجهزة المذياع من طراز سيرز Sears.[20] وبدأت شركة فيليب موريس كمتجر تجزئة لبيع التبغ بشارع بوند ستريت Bond Street في لندن.[21]

علاوة على ذلك واجهت بعض الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في دراستنا فشلًا ذريعًا مثل شركة سوني في بداية تأسيسها، فعلى سبيل المثال بدأت شركة ثري إم بالاعتماد على منجم أكسيد ألومنيوم ناضب، وخسر المستثمرون بالشركة نتيجة انخفاض سعر الأسهم انخفاضًا شديدًا لدرجة أنه قيل إن «ثمن السهمين يعادل ثمن كأس واحدة من الويسكي رديء النوع»[22] وفي محاولة من الشركة لتدارك الأزمة لم تجد أمامها سوى تصنيع ورق السنفرة، وكانت بداية شركة ثري إم ضعيفة جدًّا لدرجة أن رئيسها الثاني لم يتقاض راتبًا طوال الأحد عشر عامًا الأولى له كرئيس للشركة. على العكس من ذلك بدأت شركة نورتون — الشركة المناظرة لشركة ثري إم في الدراسة — بطرح منتجات مبتكرة في سوق ينمو نموًّا سريعًا، وكانت تدفع أرباحًا سنوية ثابتة خلال الأعوام الخمسة عشر الأولى منذ بدء عمل الشركة فيما عدا عامًا واحدًا، وتضاعف رأس مالها خمس عشرة مرة خلال المدة نفسها.[23]

فشلت أول طائرة أنتجها بيل بوينج («طائرة مائية يدوية الصنع غير متقنة، كانت تقليدًا لطائرة مارتن المائية» ولم تجتز اختبارات سلاح البحرية)، وقد واجهت شركته صعوبات جمة في الأعوام الأولى من تأسيسها لدرجة أنها دخلت مجال صناعة الأثاث لتحافظ على بقائها.[24] على النقيض لاقت الطائرة الأولى التي طرحتها شركة دوجلاس إيركرافت نجاحًا مبدئيًّا منقطع النظير، وكانت الطائرة قد صممت لتكون أول طائرة في التاريخ تقطع الرحلة من الساحل الشرقي إلى الساحل الغربي دون توقف، وتنقل

حمولة تفوق وزنها، واستخدم دوجلاس التصميم لصنع قاذفة طوربيدات، وباع منها كميات كبيرة لسلاح البحرية،[25] ولم تضطر شركة دوجلاس يومًا إلى دخول مجال الأثاث للحفاظ على بقائها كما فعلت شركة بوينج.[26]

لم يحقق أول مسلسل رسوم متحركة أنتجته شركة والت ديزني بعنوان «أليس في أرض الكارتون» *Alice in Cartoon Land* (هل سمعت به يومًا؟) أي نجاح يذكر في دور العرض، وكتب ريتشارد شيكل Richard Schickel كاتب سيرة ديزني أن الفيلم كان «بصورة عامة مشروعًا هزيلًا ومملًّا مليئًا بالأفكار المستهلكة، وكل ما يمكن قوله عنه في الواقع إنه قصة مصورة عادية منحتها الحركة وبعثت فيها الحياة خدعة تصويرية.»[27] وعلى النقيض من شركة ديزني حققت شركة كولومبيا بيكتشرز نجاحًا منقطع النظير مع أول فيلم طرحته في دور العرض؛ حيث وصلت إيرادات فيلم More to Be Pitied than Scorned (١٩٢٢) إلى ١٣٠ ألف دولار في حين لم تتجاوز تكلفته الإجمالية ٢٠ ألف دولار، وقد عزز ذلك من نجاح شركة كولومبيا ووفر لها رأس المال لتمويل عشرة أفلام أخرى ناجحة في أقل من عامين.[28]

قد يكون انتظار «الفكرة الثورية» فكرة سيئة

في مجمل الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر قيد الدراسة؛ لم تبدأ سوى ثلاث شركات فقط بالاعتماد على فكرة محددة ومبتكرة أو بطرح منتج أو خدمة ناجحة، وهي: شركات جونسون آند جونسون وجنرال إلكتريك وفورد، وحتى في حالتي جنرال إلكتريك وفورد وجدنا بعض أوجه القصور في نظرية الفكرة الثورية، ففي حالة جنرال إلكتريك ثبت أن فكرة إديسون الثورية كانت أقل شأنًا من تلك الخاصة بويستنجهاوس، حيث سعى إديسون لتطبيق نظام التيار المستمر، في حين شجع ويستنجهاوس نظام التيار المتردد الذي يفوقه أهمية بكثير، والذي اكتسح السوق الأمريكية في نهاية الأمر.[29] وفي حالة شركة فورد — وعلى العكس من المفهوم الشائع — لم يتوصل هنري فورد Henry Ford إلى فكرة

السيارات من طراز موديل تي أولًا، ثم يقرر بعد ذلك تأسيس شركة لتنفيذ الفكرة، بل على العكس تمكن فورد من تنفيذ فكرة موديل تي وتحقيق الاستفادة القصوى منه لأنه كان يمتلك بالفعل «شركة» قائمة استخدمها كنقطة الانطلاق. أسس فورد شركته عام ١٩٠٣ لاستثمار موهبته في مجال هندسة السيارات — وهي ثالث شركة له خلال ثلاث سنوات — وقدم من خلالها خمسة موديلات للسيارات (موديل A وB وC وF وK) قبل أن يطلق موديل تي الشهير في أكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٠٨.[30] تعد شركة فورد في واقع الأمر واحدة من بين ٥٠٢ شركة تأسست في الولايات المتحدة بين عامي ١٩٠٠ و١٩٠٨ لصناعة السيارات، ولم تكن هذه الصناعة جديدة في ذلك الوقت. وعلى النقيض من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، وبتتبع تاريخ نشأة إحدى عشرة شركة مناظرة، توصلنا إلى أنها جميعها اعتمدت بصورة أكبر على مفهوم الفكرة الثورية، وهي شركات: إيمز وباروز وكولجيت وكينوود وماكدونيل دوجلاس ونورتون وفايزر وآر جيه رينولدز وتكساس إنسترومنتس وويستنجهاوس وزينيث.

بعبارة أخرى وجدنا أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كانت أقل اعتمادًا على مفهوم «الفكرة الثورية» عند تأسيسها من الشركات المناظرة في هذه الدراسة. علاوة على ذلك، وبصرف النظر عن المفهوم المبدئي لتأسيس الشركة، توصلنا أيضًا إلى أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لم تحقق النجاح في البداية، وذلك على العكس من الشركات المناظرة. ففي ثلاث حالات فقط من بين ثمانية عشر زوجًا من الشركات حققت الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في بداية رحلتها نجاحًا أكبر من الشركات المناظرة، في حين أنه في عشر حالات حققت الشركات المناظرة نجاحًا أكبر في بداية رحلتها، أما في الخمس حالات الأخرى كانت النتائج متقاربة. «باختصار توصلنا إلى وجود علاقة عكسية بين النجاح المبكر للشركة ووصولها إلى مكانة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر»، فالسلحفاة هي التي تفوز بالسباق الطويل وليس الأرنب.

في الملحق ٢ نقدم وصفًا أكثر تفصيلًا لجذور تأسيس الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة (عمدنا إلى إدراج هذا الجزء في ملحق كي لا نخل بتماسك النص، لكننا ننصحك بتصفحه.)

إذا كنت رجل أعمال مبتدءًا تطمح إلى تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، لكنك لم تتخذ خطوة حاسمة حتى الآن لأنك لا تمتلك «فكرة ثورية»، فنحن سنساعدك على طرح عبء خرافة الفكرة الثورية من على كاهلك. إن الدلائل تؤكد أنه من الأفضل ألا يستحوذ عليك هاجس العثور على فكرة ثورية قبل تأسيس الشركة، لماذا؟ لأن هذا المنهج في التفكير يصرف انتباهك عن النظر للشركة باعتبارها الإنجاز الأساسي.

الشركة هي أعظم إنجاز

تؤكد كليات إدارة الأعمال في مقررات الإدارة الاستراتيجية وتنظيم المشروعات على أهمية البحث عن فكرة جيدة ووضع استراتيجية مطورة للمنتج والسوق قبل كل شيء، ثم يأتي بعد ذلك «استغلال الفرصة المناسبة في الوقت المناسب». بيد أن أصحاب الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لم يسلكوا هذا النهج ولم يفكروا بهذه الطريقة، ففي حالة تلو الأخرى كانت أفعالهم تتعارض مع النظريات التي تدرس في كليات إدارة الأعمال.

من ثم كان لزامًا علينا في مرحلة مبكرة من مشروعنا أن نرفض مفهوم الفكرة الثورية أو الاستراتيجية الاستثنائية كتفسير لنجاح الشركات والبحث عن منظور آخر. كان علينا النظر إلى الأمر بعين مختلفة، أي «التحول من النظر إلى الشركات كوسيلة لإصدار المنتجات إلى رؤية المنتجات كوسيلة لتأسيس الشركات». كان علينا الإيمان بالفارق الجوهري بين الإخبار بالوقت وصنع الساعة.

لكي تدرك سريعًا الفارق بين صنع الساعة والإخبار بالوقت، قارن بين شركتي جنرال إلكتريك وويستنجهاوس في أيامهما الأولى. كان جورج ويستنجهاوس يتمتع برؤية إنتاجية ثاقبة وكان مبتكرًا نشطًا، فقد أسس

تسعًا وخمسين شركة أخرى غير ويستنجهاوس،[31] وكان يمتلك — إضافة إلى ذلك — من بُعد النظر ما مكنه من التنبؤ بأن العالم سيفضل نظام التيار الكهربي المتردد على نظام التيار المستمر الذي ابتكره إديسون، وهذا ما حدث بالفعل.[32] لكن عند مقارنة جورج ويستنجهاوس بتشارلز كوفين Charles Coffin الرئيس التنفيذي الأول لشركة جنرال إلكتريك، سنجد أن كوفين لم يبتكر منتجًا واحدًا، إلا أنه تولى تمويل ابتكار عظيم الأهمية، ألا وهو إنشاء مركز أبحاث جنرال إلكتريك General Electric Research Lab الذي يعد «أول مركز للأبحاث الصناعية في الولايات المتحدة.»[33] استطاع جورج ويستنجهاوس الإخبار بالوقت، أما تشارلز كوفين فقد صنع ساعة، ويتمثل أعظم إنجاز لويستنجهاوس في نظام التيار المتردد، أما أعظم إنجاز لكوفين فهو شركة جنرال إلكتريك.

«الحظ حليف المثابرين»، إن هذه الحقيقة البسيطة هي بمنزلة حجر أساس جوهري لمؤسسي الشركات الناجحة. تميز مؤسسو الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بدرجة عالية من المثابرة، واتخذوا من الشعار «لا للاستسلام بأي حال من الأحوال» نهجًا لهم، لكن إذا طرحنا عليهم السؤال التالي: ما الشيء الذي يستوجب المثابرة؟ ستكون إجاباتهم: الشركة. «هيئ نفسك للتخلي عن الأفكار أو تنقيحها أو تطويرها (تحولت شركة جنرال إلكتريك من تطبيق نظام التيار المستمر الذي بدأت به إلى تطبيق نظام التيار المتردد) لكن لا تفقد الأمل أبدًا في الشركة.» إذا قرنت نجاح شركتك بنجاح فكرة معينة — كما يفعل الكثير من رجال الأعمال — فستفقد الأمل على الأرجح في استمرار الشركة في حالة فشل الفكرة، أما إذا نجحت الفكرة، فالأرجح أنك ستغرم بالفكرة وتلتزم بتطبيقها لمدة طويلة جدًّا في حين ستكون الشركة بحاجة ماسة إلى الانتقال إلى تطبيق أفكار أخرى. أما إذا رأيت أن أعظم إنجاز يتمثل في الشركة نفسها وليس في تنفيذ فكرة محددة أو استغلال فرصة تسويقية سانحة، فستستطيع أن تواصل السعي إلى ما هو أبعد من أي فكرة محددة — سواء أكانت ناجحة أم فاشلة — وستصبح شركتك مؤسسة عظيمة وخالدة.

على سبيل المثال واجهت شركة هيوليت-باكارد فشلًا مدويًّا في بداياتها نتيجة لإصدارها سلسلة من المنتجات التي لم تنجح أو لم تحقق سوى نجاح متوسط، مع ذلك لم يستسلم كل من بيل هيوليت وديف باكارد وثابرا وواصلا العمل والتجربة حتى تمكنا من تأسيس شركة ابتكارية تعبر عن قيمهما الجوهرية وتحقق شهرة كبيرة بمنتجاتها الرائعة. ونظرًا لأن دراساتهما كانت في مجال الهندسة، فقد كان بإمكانهما تحقيق أهدافهما من خلال العمل كمهندسين، لكنهما — بدلًا من ذلك — انتقلا بسرعة من تصميم المنتجات إلى تصميم مؤسسة — خلق بيئة عمل — تساعد على ابتكار منتجات رائعة. أظهر بيل هيوليت إيمانه بنظرية «صنع الساعات» في خطاب ألقاه داخل الشركة في منتصف الخمسينيات قال فيه:

> «ظل فريق العمل الهندسي بالشركة مستقرًا بدرجة كبيرة، وذلك عن عمد وقصد منا وليس بمحض الصدفة، فالمهندسون أشخاص مبدعون، لذا كنا نضمن — قبل تعيين أي مهندس — توفير مناخ مستقر وآمن، وحرصنا على حصول كل مهندس على فرصة بعيدة الأمد في الشركة وعلى المشروعات التي تناسبه، وحرصنا — فضلًا عن ذلك — على توفير إشراف جيد بحيث يشعر المهندسون بالرضا ويتمكنون من العمل بأقصى طاقة إنتاجية ممكنة ... «إن العملية الهندسية في ذاتها واحدة من بين أهم منتجاتنا» ... «نشدد على النقطة السابقة.» سوف نطبق أفضل البرامج الهندسية الموجودة على الإطلاق. إذا كنتم تعتقدون أننا أنجزنا الكثير حتى الآن فانتظروا عامين أو ثلاثة أعوام حتى يظهر إنتاج العاملين الجدد بمركز أبحاث الشركة ويبدأ المشرفون العمل الجاد، سترون حينئذ التقدم الحقيقي!»[34]

انعكس هذا التوجه الفكري أيضًا في خطاب ألقاه ديف باكارد عام ١٩٦٤، حيث قال: «تكمن المشكلة في كيفية توفير بيئة عمل تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار ... لدي إيمان راسخ أنه ينبغي لرجل الأعمال أن يفكر

مليًّا في الهيكل التنظيمي لشركته كي يتمكن من توفير البيئة المناسبة.»[35]
في عام ١٩٧٣ سأل أحد المحاورين باكارد عن أهم القرارات الإنتاجية التي اتخذها على مدار مسيرة تطور الشركة من وجهة نظره، فتركز رده حول القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل، حيث تحدث عن قرارات تتعلق بتنمية مهارات الفريق الهندسي وتطبيق سياسة الدفع الفوري لفرض موازنة متوازنة وبرنامج المشاركة في الأرباح وسياسات تتعلق بالعاملين والإدارة وكذلك تطبيق «فلسفة هيوليت-باكارد الخاصة HP Way» في الإدارة، وما إلى ذلك. وفي تحوير مناسب للمعنى، نشر المحاور المقال تحت عنوان «رئيس شركة هيوليت-باكارد أسس الشركة بالتخطيط وصمم الآلة الحاسبة بالصدفة.»[36]

> لم تكن مرسمة الذبذبات أو حاسبة الجيب أعظم إنجازات بيل هيوليت وديف باكارد، بل كانت شركة هيوليت-باكارد وفلسفتها الخاصة هما أعظم إنجازين.

على نحو مماثل لم يكن أعظم «منتج» لماسارو إيبوكا هو جهاز الاستماع المحمول أو تقنية الترينيترون في الشاشات، بل كان شركة سوني نفسها وما ترمز إليه، ولم يكن أعظم إنجاز لشركة والت ديزني هو فيلم «أرض الخيال» أو «سنو وايت» Snow White أو حتى مدينة ديزني لاند الترفيهية Disneyland، بل كان شركة والت ديزني نفسها وقدرتها الاستثنائية على رسم البسمة على وجوه الناس. كذلك لم يكن أعظم إنجازات سام والتون هو المفهوم الذي قدمته سلسلة وول-مارت، بل كان شركة وول-مارت نفسها، فهي منظمة قادرة على تطبيق مفاهيم البيع بالتجزئة على نطاق واسع بصورة أفضل من أي شركة أخرى في العالم. ولم تكمن عبقرية بول جالفين Paul Galvin في كونه مهندسًا أو مخترعًا (فهو رجل أعمال علم نفسه بنفسه وأخفق في مشروعين ولم يتلق تعليمًا نظاميًّا في مجال التكنولوجيا)،[37] بل في شركته الهندسية الابتكارية التي

عرفت فيما بعد باسم شركة موتورولا. كما أن أعظم إسهامات ويليام بروكتر William Procter وجيمس جامبل James Gamble لم تكن صنع الصابون من شحم الخنزير أو صنع زيت المصابيح أو الشموع، حيث إن هذه الابتكارات تصبح عتيقة الطراز مع مرور الزمن، بل كان إسهامهما الأعظم شيئًا لا يمكن أن يصبح عتيق الطراز، ألا وهو تأسيس شركة تتمتع بقابلية عالية للتكيف ذات «ميراث روحي»[38] يضرب بجذوره في عمق القيم الجوهرية التي انتقلت من جيل إلى جيل من العاملين بشركة بروكتر آند جامبل.

نطلب منك الآن إمعان النظر في هذا التحول الكبير في التفكير؛ التحول إلى النظر إلى الشركة نفسها باعتبارها الإنجاز الأعظم. إذا كنت من المساهمين في تأسيس إحدى الشركات وإدارتها، فسيؤثر هذا التحول الفكري تأثيرًا ملحوظًا في كيفية تنظيم وقتك، ويعني هذا قضاء وقت أقل في التفكير في خطوط إنتاج بعينها واستراتيجيات تسويقية محددة، وقضاء وقت أكبر في التفكير في تصميم المنظمة نفسها، أي قضاء وقت أقل في التفكير بطريقة جورج ويستنجهاوس، وقضاء وقت أكبر في التفكير بطريقة تشارلز كوفين وديفيد باكارد وبول جالفين؛ إنه يعني قضاء وقت أقل في الإخبار بالوقت وقضاء مزيد من الوقت في صنع الساعات.

لكن هذا لا يعني أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لم تقدم يومًا منتجات متميزة أو أفكارًا جيدة، فلا شك في هذا الأمر، وكما سنناقش في موضع آخر من هذا الكتاب، تنظر معظم هذه الشركات إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها على أنها إسهامات مفيدة ومهمة في حياة العملاء، والواقع أن هذه الشركات لا تؤسس لـ«أن تكون شركات» فقط، بل تؤسس لتقدم إسهامات مفيدة، «لكننا نرى أن فيض المنتجات والخدمات العظيمة التي تقدمها الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر ينبع من كون تلك الشركات منظمات متميزة وليس العكس.» تذكر أن كافة المنتجات والخدمات والأفكار الثورية — سواء أكانت بعيدة النظر أم

لا — يعفو عليها الزمن في النهاية، لكن الشركة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لا تنتهي بالضرورة إلى الفناء، لاسيما إذا كانت تمتلك قدرة تنظيمية على التغير والتطور لأبعد من حدود دورات حياة المنتجات القائمة بالفعل. (سنصف في الفصول القادمة كيف تحقق الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر هذا المفهوم.)

وبالمثل فإن مصير القادة جميعهم — مهما كانوا واسعي القبول أو ثاقبي النظر — هو الفناء في النهاية، لكن الشركة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لا تفنى بالضرورة، لاسيما إذا كانت تمتلك قدرة تنظيمية على الارتقاء والاستمرار بصرف النظر عن القائد وتطوير استراتيجيات بعيدة النظر والتقدم يومًا بعد يوم على امتداد أجيال متعددة.

ويفضي بنا هذا إلى مفهوم خاطئ آخر:

خرافة القائد العظيم ذي الشخصية المؤثرة

عندما نطلب من الرؤساء التنفيذيين وطلبة كليات إدارة الأعمال التفكير في العوامل البارزة — أي الأسباب الجوهرية — لنجاح الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، تكون إجابة الكثيرين «القادة العظماء»، ثم يبدءون في الإشارة إلى جورج دبليو ميرك وسام والتون وويليام بروكتر وجيمس جامبل وويليام إي بوينج William E. Boeing وآر دبليو جونسون R. W. Johnson وبول جالفين وبيل هيوليت وديف باكارد وتشارلز كوفين ووالت ديزني وجيه ويلارد ماريوت وتوماس جيه واتسون Thomas J. Watson وجون نوردستروم، لأنهم يرون أن هؤلاء القادة قد أظهروا درجة عالية من المثابرة، وتغلبوا على عقبات هائلة، واجتذبوا إلى شركاتهم أشخاصًا متفانين في عملهم، وحفزوا الكثيرين إلى تحقيق أهدافهم، وقاموا بدور مؤثر في مساعدة شركاتهم في تخطي الأزمات والصعاب التي واجهتها على مدار تاريخها.

لكن — وهذا هو بيت القصيد — هذا ما فعله نظراؤهم في الشركات المناظرة من أمثال تشارلز فايزر Charles Pfizer والأخوان جيلمان

Gilman Brothers (شركة إيمز) وويليام كولجيت William Colgate ودونالد دوجلاس Donald Douglas وويليام بريستول William Bristol وجون مايرز John Myers والقائد يوجين إف ماكدونالد Eugene F. McDonald (شركة زينيث) وبات هاجارتي (شركة تكساس إنسترومنتس) وجورج ويستنجهاوس وهاري كون Harry Cohn وهاورد جونسون Howard Johnson وفرانك ميلفيل Frank Melville، فهؤلاء أيضًا أبدوا درجة عالية من المثابرة والإصرار، وتغلبوا على عقبات كبيرة، واجتذبوا إلى شركاتهم أشخاصًا متفانين في عملهم، وحفزوا الكثير من الناس إلى تحقيق أهدافهم، ولعبوا دورًا مؤثرًا في مساعدة شركاتهم في تخطي الأزمات والصعاب التي واجهتها على مدار تاريخها. لقد أظهر التحليل المنهجي أن الشركات المناظرة أدارها «قادة مؤثرون» في مراحل حاسمة ومؤثرة من تاريخها كما في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تمامًا. (راجع الجدول أ-٣ المدرج في الملحق ٣.)

خلاصة القول أننا لم نتوصل إلى أي دليل يدعم صحة الافتراض الخاص بأن وجود قادة عظام أثناء المراحل الحاسمة والمؤثرة من تاريخ الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر يمثل عاملًا بارزًا يميز شركة عن أخرى، ومن ثم تأكد لنا مع تقدمنا في البحث والدراسة حتمية رفض نظرية «القائد العظيم»، فهذه النظرية بكل بساطة لم تقدم تفسيرًا وجيهًا «لأوجه الاختلاف» بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة.

لا ضرورة للشخصية المؤثرة

قبل أن نستفيض في الحديث عن وجه الاختلاف الجوهري — من وجهة نظرنا — بين المؤسسين الأوائل للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة (فلدينا يقين بوجود فارق جوهري بينهما)، نود طرح هذا الاستنتاج المنطقي المثير على القارئ: «إن التمتع بشخصية مؤثرة واسعة القبول لا يعد شرطًا ضروريًّا لنجاح عملية تأسيس شركة

ذات استراتيجيات بعيدة النظر»، بل إننا وجدنا أن بعضًا من أعظم الرؤساء التنفيذيين في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لا تتفق سماتهم الشخصية مع السمات النمطية للقائد المؤثر واسع القبول وثاقب النظر.

فكر في ويليام ماكنايت William McKnight على سبيل المثال، هل تعرف هذا الاسم؟ هل تذكره كأحد أعظم القادة في عالم الأعمال في القرن العشرين؟ هل يمكنك وصف أسلوب إدارته؟ هل اطلعت على سيرته؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فلن تعرف إلا القليل أو لن تعرف شيئًا عن ويليام ماكنايت، فمنذ عام ١٩٩٣ لم يأت ذكره في قسم «قاعة مشاهير عالم الأعمال المحلي» National Business Hall of Fame[39] بمجلة فورتشن *Fortune*، ولم يُكتب عنه سوى عدد محدود جدًّا من المقالات، ولا يظهر اسمه في كتاب «دليل هوفر» *Hoover's Handbook* الذي يتناول تاريخ الشركات.[40] ويغمرنا الخجل إذ نقول إننا عندما شرعنا في بحثنا لم نكن نعرف شيئًا عن هذا الرجل حتى اسمه، إلا أن شركة ماكنايت التي أدارها «على مدار اثنين وخمسين عامًا» (كمدير عام منذ ١٩١٤ إلى ١٩٢٩ وكرئيس تنفيذي منذ ١٩٢٩ إلى ١٩٤٩ وكرئيس مجلس إدارة منذ ١٩٤٩ إلى ١٩٦٦) اكتسبت شهرة واسعة ونالت الاحترام في أوساط المعنيين بعالم الأعمال حول العالم، هذه الشركة العريقة هي Minnesota, Mining, and Manufacturing Company (وتعرف اختصارًا باسم ثري إم). إن شركة ثري إم معروفة للجميع، في حين لا يعرف أحد ماكنايت، ونكاد نجزم أن هذا هو ما أراده ماكنايت بالضبط.

بدأ ماكنايت عمله عام ١٩٠٧ مساعدًا بسيطًا لكاتب الحسابات، ثم رُقِّيَ بعد ذلك إلى محاسب تكاليف ثم مدير مبيعات قبل أن يصبح مديرًا عامًّا للشركة. لم نستطع التوصل إلى أي دليل يشير إلى أنه كان من نمط الشخصيات المؤثرة، ولم يرد في الكتاب الذي نشرته شركة ثري إم عن تاريخها إلا إشارة واحدة فقط — من بين خمسين

إشارة إلى ماكنايت — تتحدث عن شخصيته، وجاء فيها أنه كان «رجلًا هادئًا ولطيفًا»،[41] ووصفه كاتب سيرته بأنه «مستمع جيد» و«متواضع» و«بسيط» و«غير متعال» و«لا يحب الشهرة وأنه حلو الكلام» و«هادئ الطباع ومراع لمشاعر الآخرين وجاد».[42]

لا يعد ماكنايت الرئيس الوحيد في تاريخ الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الذي لا تتفق سماته والنموذج النمطي لشخصية رئيس الشركة ذي الشخصية واسعة القبول وبعيدة النظر على مدار تاريخها، وكان ماسارو إيبوكا الرئيس التنفيذي لشركة سوني معروفًا بالتحفظ والوقار والانطواء.[43] أما بيل هيوليت، فيذكرنا بشخصية المزارع القادم من أيوا الذي يتسم بالود والعملية والواقعية والتواضع. والسيدان بروكتر وجامبل، عرف عنهما حدة الطبع والتزمت والانضباط والتحفظ والجدية.[44] وبيل آلن Bill Allen، أكثر الرؤساء التنفيذيين تأثيرًا في تاريخ شركة بوينج، كان محاميًا عمليًّا، «ذا مظهر طيب وابتسامة تنم عن الخجل، نادرًا ما كان يظهرها».[45] من ناحية أخرى، كانت شخصية جورج دبليو ميرك «تجسيدًا لسياسة شركة ميرك المتحفظة.»[46] عملنا مع بعض المديرين الذين شعروا بالإحباط عند قراءة الكتب والمقالات التي تتحدث عن شخصية القادة المؤثرين وواسعي القبول في مجال التجارة والأعمال، وقد طرحوا سؤالًا منطقيًّا: «ماذا لو أن نمط شخصية القائد المؤثر ليس نمط شخصيتي؟» وكان ردنا على هذا السؤال: إن محاولة اكتساب هذا النمط من الشخصية قد يكون إهدارًا للجهد، فمن ناحية تشير الدلائل النفسية إلى أن السمات الشخصية تتشكل بصورة دائمة في مرحلة مبكرة نسبيًّا من حياة الإنسان نتيجة مزيج من العوامل الوراثية والخبرة، ولا توجد دلائل كثيرة تشير إلى أن الشخص الذي يصل إلى منصب إداري يمكنه تغيير الملامح الأساسية لنمط شخصيته مهما بذل من جهد.[47] ومن ناحية أخرى — ولعلها الأهم — يشير هذا البحث إلى أن مديري الشركات ليسوا بحاجة إلى هذا النمط الشخصي من الأساس.

> إذا كنت مدير شركة تتمتع بشخصية قيادية مؤثرة، فلا بأس. أما إذا لم تكن كذلك، فلا بأس أيضًا، فمثلك مثل أولئك العظماء الذين أسسوا شركات عريقة مثل ثري إم وبروكتر آند جامبل وسوني وبوينج وهيوليت باكارد وميرك. ويا لها من صحبة جيدة!

«نرجو ألا يسيء القارئ فهم هذه النقطة»، فنحن لا ندعي أن مؤسسي الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كانوا يفتقرون إلى المهارات القيادية اللازمة، بل نشير ببساطة إلى حقيقة أن نمط القائد المؤثر لا يعد عاملًا ضروريًّا في عملية تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر. (إننا نفترض في الواقع أن نمط الشخصية القيادية واسعة القبول قد يؤثر سلبًا على تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، إلا أن البيانات المتاحة حول نمط الشخصية متفاوتة وغير قوية بدرجة تؤهلنا إلى إصدار حكم أكيد في هذا الصدد). نود الإشارة أيضًا إلى نقطة غاية في الأهمية في هذا الجزء، وهي أن قادة عظماء ومؤثرين تولوا إدارة الشركات الموجودة في مجموعتي المقارنة في مراحل حاسمة من تاريخ الشركات، لكن عظمة هؤلاء القادة، سواء أكانوا واسعي القبول أم لا، لا تفسر تفوق الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على الشركات المناظرة.

نحن لا ننكر أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تَوَلَّى إدارتها أشخاص عظماء أثناء مراحل حاسمة من تاريخها، وكثيرًا ما كان يتولى إدارتها قادة عظماء، ونرى — فضلًا عن هذا — أنه من المستبعد أن تظل شركة ما تحتل هذه المكانة وهي تحت إدارة مجموعة متعاقبة من الرؤساء ذوي القدرات المتواضعة. بل إننا وجدنا — كما سنناقش في فصل لاحق — أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تفوقت على الشركات المناظرة فيما يتعلق بتطوير وتشجيع المواهب الإدارية الفذة من داخل الشركة، ومن ثم ضمنت تلك الشركات «استمرارية» إدارة الشركة على يد مجموعة من الرؤساء من الطراز الأول على امتداد

أجيال متعددة. لعل السبب في استمرار تولي «أفراد على درجة من التميز والبراعة رئاسة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر يكمن في كون تلك الشركات مؤسسات متميزة وليس العكس»، كما هو الحال مع المنتجات الثورية.

خذ على سبيل المثال جاك ويلش الرئيس التنفيذي المؤثر لشركة جنرال إلكتريك في الثمانينيات وأوائل التسعينيات. لا يمكننا إنكار أن ويلش لعب دورًا مؤثرًا في عملية إحياء الشركة أو أنه عكس على الشركة ما يتمتع به من طاقة وحماس هائلين وشخصية جذابة. لكن التركيز بشدة على أسلوب إدارة ويلش سيصرف انتباهنا عن نقطة محورية، وهي أن ويلش نشأ وترعرع داخل شركة جنرال إلكتريك، فقد كان ويلش نتاج جنرال إليكتريك بقدر ما كانت جنرال إليكتريك ثمرة جهوده. بطريقة ما استطاعت جنرال إلكتريك «المؤسسة» اجتذاب جاك ويلش والاحتفاظ به وتنمية مهاراته وصقلها ثم اختياره كقائد. ازدهرت شركة جنرال إلكتريك لمدة طويلة قبل قدوم ويلش وستظل مزدهرة على الأرجح لمدة طويلة بعد رحيله، وفوق هذا وذاك لم يكن ويلش أول رئيس تنفيذي متميز في تاريخ جنرال إلكتريك، ولن يكون الأخير على الأرجح. إن الدور الذي لعبه ويلش كان مؤثرًا، لكنه لا يتعدى كونه مرحلة بسيطة في تاريخ شركة جنرال إلكتريك العريق بأكمله. إن اختيار ويلش كرئيس تنفيذي للشركة نبع من الهيكل التخطيطي الجيد للشركة، وهو هيكل يرجع تاريخه إلى أشخاص مثل تشارلز كوفين، الذي تبنى منهجًا تخطيطيًّا في عملية تأسيس الشركة، على العكس من جورج ويستنجهاوس. (سنتحدث عن ويلش وشركة جنرال إلكتريك باستفاضة أكثر في الفصل الثامن.)

المنهج التخطيطي: أسلوب عمل صانعي الساعات

كما في حالة تشارلز كوفين مقابل جورج ويستنجهاوس، وجدنا في دراستنا اختلافات جوهرية بين مجموعتي المؤسسين الأوائل، إلا أن هذه

الاختلافات كانت أقل وضوحًا من المقابلة بين «القادة المؤثرين» و«القادة غير المؤثرين،» ونعتقد أن الاختلاف الجوهري يتمثل في التوجه، وتشير الدلائل إلى أن الأشخاص المؤثرين في المراحل الحاسمة من تاريخ الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كانوا يتمتعون بتوجه مؤسسي أكبر من هؤلاء بالشركات المناظرة، وذلك بصرف النظر عن أسلوب كل منهم في الإدارة. في واقع الأمر عندما تقدمنا في الدراسة ازداد شعورنا بعدم الراحة لدى استخدام لفظ «قائد»، وبدأنا نستخدم لفظ «المخطِّط» أو «صانع الساعة». (هناك فارق جوهري ثان يتعلق بنوع الساعة التي صنعوها، وهو موضوع الفصول القادمة)، وتوضح المقابلات الآتية المقصود بالمنهج التخطيطي أو منهج صانع الساعات على نحو أفضل.

سيتيكورب مقابل تشيس مانهاتن

ركز جيمس ستيلمان James Stillman — رئيس بنك سيتيكورب من عام ١٨٩١ إلى ١٩٠٩ ورئيس مجلس الإدارة حتى عام ١٩١٨ — على التطوير المؤسسي للبنك بهدف تأسيس بنك وطني عريق.[48] حول ستيلمان البنك من مؤسسة محدودة النطاق إلى «مؤسسة حديثة تمامًا»،[49] وأشرف، إضافة إلى ذلك، على افتتاح فروع جديدة للبنك، وإقامة منظومة غير مركزية تعتمد على تعدد الإدارات، وتشكيل مجلس إدارة قوي مكون من أمهر الرؤساء التنفيذيين، ووضع برامج تدريب مسئولي الإدارة وتوظيفهم (وذلك قبل بدء تطبيقها ببنك تشيس مانهاتن بثلاثة عقود).[50] يصف كتاب «سيتي بنك ١٨١٢–١٩٧٠» *Citibank 1812-1970* كيف سعى ستيلمان لبناء مؤسسة قادرة على تحقيق النجاح حتى بعد مماته:

> «أراد ستيلمان أن يحافظ بنك ناشونال سيتي National City [اسم سابق لسيتيكورب] على مكانته [كأحد أكبر البنوك في الولايات المتحدة وأقواها] حتى بعد وفاته، ولضمان تحقيق هذا

> الهدف حرص على توظيف أشخاص يشتركون معه في الرؤية وروح الإقدام؛ أي أشخاص قادرون على تأسيس منظمة كبرى. أدرك أن بمقدوره الاعتماد عليهم في إدارة البنك وقت تنحيه عن الإدارة.»[51]

في خطاب أرسله ستيلمان إلى والدته يخطرها فيه بقراره بالتنحي عن منصبه وتولي منصب رئيس مجلس الإدارة لتمكين الشركة من تخطي مرحلة الاعتماد على شخصه بصورة أيسر يقول:

> «كنت أهيئ نفسي على مدار العامين المنصرمين لتولي منصب استشاري بالبنك ولرفض إعادة انتخابي رئيسًا تنفيذيًّا. أنا على ثقة من أن هذا القرار حكيم وهو لن يعفيني من المسؤوليات الدقيقة فحسب، بل سيتيح لزملائي فرصة لتحقيق الذات، [وسيرسي] أيضًا حجر الأساس لتحقيق إنجازات لا حدود لها في المستقبل أعظم مما تحقق في الماضي.»[52]

أما ألبرت ويجين Albert Wiggin — نظير ستيلمان ببنك تشيس (رئيس البنك من عام ١٩١١ إلى ١٩٢٩) — فلم يعهد بالإدارة إلى غيره قط. كان ويجين رجلًا حازمًا وجادًّا وطموحًا، وكان يبدو أن اهتمامه الأول هو إعلاء شأنه الشخصي وذيوع صيته. كان عضوًا في مجالس إدارة خمسين شركة أخرى وأدار بنك تشيس بقبضة من حديد تنزع إلى المركزية. كتبت مجلة بيزنس ويك Business Week عنه: «إن تشيس بنك هو ويجين وويجين هو تشيس بنك.»[53]

وول-مارت مقابل إيمز

لا شك أن سام والتون كان يتمتع بشخصية جذابة وواسعة القبول، ولا يسعنا نسيانه وهو يرقص محركًا كتفيه في شارع وول ستريت مرتديًا تنورة رقص الهولا وحول عنقه إكليل من الزهور وخلفه فرقة من راقصي

الهولا (للوفاء بوعد كان قد قطعه على نفسه أمام الموظفين إذا نجحوا في تخطي حاجز ربح الـ ٨٪)، وأنى لنا أن ننسى قفزه فوق طاولات المتاجر وخلفه مئات الموظفين الذين يهتفون بحماس هتاف وول-مارت Wal-Mart Cheer. أجل، حظي والتون بشخصية فريدة وقوية، «وحظي بها آلاف غيره ممن لم يؤسسوا شركة مثل وول-مارت.»

الواقع أن وجه الاختلاف الجوهري بين سام والتون ونظرائه من القادة في شركة إيمز لا يتمثل في أن شخصيته أقوى تأثيرًا، بل في أنه كان أقرب كثيرًا إلى صانع الساعات أو المبتكر. ترسخت الملامح الشخصية لسام والتون وهو في أوائل العشرينيات، فقد قضى جزءًا كبيرًا من حياته في سعي لا ينتهي لبناء قدرات شركة وول-مارت وتطويرها، وليس في السعي وراء اكتساب سمات الشخصية القيادية وتنميتها.[54] وهذا الأمر حقيقة أكدها والتون بنفسه، فقد ذكر في كتاب «صنع في أمريكا» *Made in America*:

> «ما لم يدركه أحد يومًا — بما في ذلك بضعة مديرين بالشركة في ذلك الوقت — أننا كنا نسعى جاهدين منذ البداية لأن نصبح الأفضل في مجالنا — أكثر المديرين كفاءة واحترافية، قدر المستطاع. لا شك أنني أمتلك شخصية قيادية ... كانت لدي دائمًا روح صاحب العمل خلف هذه الشخصية، الشخص الذي يرغب في نجاح عمله، ثم يسعى إلى زيادة هذا النجاح أكثر فأكثر حتى يصل إلى أقصى درجة ممكنة ... لم أهدف يومًا إلى تحقيق نجاح على المدى القريب؛ ولطالما أردت تأسيس منظمة للبيع بالتجزئة ذات مستوى متميز قدر الإمكان.»[55]

على سبيل المثال كان والتون يقدر أهمية التغيير والتجريب والتطوير المستمر، لكن إيمانه بهذه القيم خرج من حيز النظرية إلى حيز التطبيق العملي، فقد رسخ آليات مؤسسية واقعية لتشجيع التغيير والتطوير، وبتطبيق مفهوم «متجر داخل متجر» منح والتون مديري أقسام المتجر

مطلق الحرية والسلطة لإدارة أقسامهم كما لو كانت متاجرهم الخاصة.[56] كذلك لجأ والتون إلى استخدام الحافز المالي وحافز التقدير العلني للشركاء الذين يسهمون بأفكار تهدف لخفض التكاليف أو رفع مستوى الخدمات أو كليهما، التي يمكن الانتفاع بها في فروع وول-مارت الأخرى، ونظم أيضًا مسابقات مثل أعلى السلع ربحية Volume Producing Item لتشجيع الشركاء على إجراء تجارب إبداعية.[57] أدخل والتون نظام عقد اجتماعات للتجار لمناقشة التجارب الجديدة بالاهتمام لاختيارها وتعميمها على مستوى سلسلة المتاجر كلها، بجانب الاجتماع الذي يعقد صباح كل سبت، حيث يقدم أحد الموظفين الذي قام بتجربة شيء جديد وحقق نجاحًا كبيرًا. كذلك عملت سياسة المشاركة في الأرباح وتمليك الأسهم للموظفين على تحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحقيق نفع عام للشركة. علاوة على ذلك كانت الاقتراحات والأفكار الخاصة بالشركاء تنشر في المجلة الداخلية الخاصة بوول-مارت.[58] بل إن الشركة ابتاعت نظام اتصالات عبر القمر الصناعي بهدف «نشر جميع التفاصيل الدقيقة في جميع أرجاء الشركة بأقصى سرعة ممكنة.»[59] في عام ١٩٨٥ وصف محلل البورصة إيه جي إدورادز A. G. Edwards تفوق أداء وول-مارت قائلًا:

> «يعمل الموظفون في بيئة تشجع على التغيير. على سبيل المثال إذا طرح أحد الشركاء في المتاجر أفكارًا تتعلق [بالتسويق أو خفض التكلفة]، فسرعان ما تنتشر هذه الأفكار. اضرب كل فكرة فيما يزيد عن ٧٥٠ متجرًا و٨٠٠٠٠ موظف (الذين يحتمل أن يطرحوا أفكارًا)، وسيؤدي كل ذلك إلى تحقيق زيادة ملموسة في المبيعات وخفض التكاليف وتحسين الإنتاجية.»[60]

في الوقت الذي ركز فيه والتون على إنشاء منظمة قادرة على التطور والتغير وحدها، كان قادة إيمز يفرضون كل التغييرات من أعلى، ووضعوا كتابًا فصّلوا فيه الخطوات المحددة الواجب على كل مدير متجر اتباعها، ولم يتركوا مساحة لروح المبادرة.[61] وفي حين أعد والتون خلفا كفؤًا له في إدارة

الشركة بعد مماته (وهو ديفيد جلاس David Glass)، لم يكن لدى الأخوين جيلمان شخص مثله، وأُجبرا على ترك إدارة الشركة لغرباء لم يتفقوا مع فلسفتهما.[62] ورّث والتون توجه صنع الساعات لخليفته، أما الرؤساء التنفيذيون من الجيل التالي لجيل المؤسسين في شركة إيمز فقد جازفوا بمحاولة الاستحواذ على الشركات في سعي أعمى ومفرط لتحقيق النمو لأجل النمو فحسب، فاشتروا ٣٨٨ متجرًا من متاجر سلسلة زاير Zayre في صفقة واحدة. وصف ديفيد جلاس المقوم الأساسي لنجاح وول–مارت على المدى البعيد قائلًا: «سيجد شركاء وول-مارت الحل دائمًا» و«لا يعرف موظفونا الاستسلام»،[63] أما الرئيس التنفيذي لشركة إيمز المعاصر له فقد قال: «إن الحل الحقيقي والهدف الوحيد يكمن في حصة السوق.»[64]

وفي إشارة حزينة لشركة إيمز جاءت في مقال نشر بمجلة فوربس عام ١٩٩٠، أفادت أن «هيربرت جيلمان Herbert Gilman، أحد المؤسسين، شهد انهيار شركته أمام ناظريه»[65] وفي إشارة سارة قيل إن سام والتون رحل وترك شركته صامدة مخلفًا يقينًا بأن وول-مارت قادرة على الازدهار لمدة طويلة حتى بعد رحيله. كان سام والتون يعلم بأنه قد لا يحيا حتى عام ٢٠٠٠، فقد رحل عام ١٩٩٢، لذا وضع قبل وفاته بمدة قصيرة أهدافًا جريئة لشركته تمتد حتى عام ٢٠٠٠، الأمر الذي يكشف لنا عن إيمانه العميق بقدرة الشركة على النجاح بصرف النظر عن وجوده أو غيابه.[66]

موتورولا مقابل زينيث

كان الحلم الرئيسي لبول جالفين مؤسس شركة موتورولا تأسيس شركة عظيمة تبقى إلى الأبد.[67] لم يكن جالفين — وهو مخطط واحدة من أنجح الشركات في عالم التكنولوجيا على مدار التاريخ — يتمتع بأي خبرات في مجال الهندسة، إلا أنه استعان بمهندسين بارعين. شجع جالفين المعارضة والمناقشة والاختلاف في الرأي وأفسح للأفراد «مجال إثبات ما يمكنهم إنجازه بأنفسهم»،[68] وفرض الكثير من التحديات وحمّل الأفراد مسئوليات هائلة بغية تحفيز الشركة والعاملين بها على النمو والتعلم عن

طريق الإخفاق وارتكاب الأخطاء في معظم الأحيان.[69] لخص كاتب سيرة جالفين الأمر في قوله: «لم يكن جالفين مبتكرًا، لكنه كان مؤسسًا ركز برنامج عمله على الأفراد أنفسهم»،[70] وقال ابنه روبرت دبليو جالفين Robert W. Galvin: «حثنا والدي بقوة على التواصل مع الناس — على اختلاف مستوياتهم — للاستفادة من إسهاماتهم القيادية، للاستفادة بحق من إسهاماتهم المبتكرة في مجال القيادة ... فمنذ وقت مبكر انشغل والدي بالتعاقب الإداري في الشركة، والغريب أنه لم يخش الموت، بل كان ما يشغله هو الشركة.»[71]

في المقابل لم يكن لدى القائد يوجين إف ماكدونالد الابن — مؤسس شركة زينيث — أي خطط تتعلق بمن سيخلفه في إدارة الشركة، ومن ثم خلّف وراءه فراغًا كبيرًا في إدارة الشركة بعد موته المفاجئ عام ١٩٥٨.[72] كان ماكدونالد قائدًا مؤثرًا بدرجة هائلة دفع الشركة إلى الأمام بالاعتماد على شخصيته الكاسحة في المقام الأول. وُصف ماكدونالد بأنه «العقل الموجه لشركة زينيث الذي يتسم بالتقلب والتعنت» وبأن «لديه ثقة هائلة بالنفس ... تستند إلى إيمانه العميق بصواب حكمه»،[73] وكان يطالب الجميع عدا أصدقائه المقربين بأن يخاطبوه بلقب «القائد»، لقد كان شخصًا لامعًا يهوى التجربة، استغل العديد من ابتكاراته وأفكاره، وكانت له شخصية صارمة كادت تضيع على شركة زينيث فرصة دخول مجال صناعة أجهزة التلفزيون.[74] جاء في كتاب تاريخي عن شركة زينيث ما يأتي:

> «انعكس أسلوب ماكدونالد الاستعراضي بصورة واضحة على الوسائل الإعلانية المثيرة للشركة، وهذا الأسلوب مقترن بعبقريته الابتكارية وقدرته على استشعار أي تغير في الذوق العام، ولأكثر من ثلاثين عامًا ارتبط اسم ماكدونالد في الوعي العام باسم زينيث.»[75]

بعد وفاة ماكدونالد بعامين ونصف نشرت مجلة فورتشن في تعليق لها: «لا تزال [زينيث] مزدهرة وتجني مكاسب من حماس مؤسسها

الراحل ورؤيته. ولا يزال لشخصية ماكدونالد القوية تأثير ملموس في الشركة، لكن مستقبل زينيث الآن يعتمد على قدرتها وحماسها الجديد في مواجهة ظروف لم يتوقعها ماكدونالد يومًا.»[76] علق أحد المنافسين قائلًا: «مع مرور الوقت ستفقد شركة زينيث ماكدونالد أكثر وأكثر.»[77]

لحق جالفين بماكدونالد بعد ثمانية عشر شهرًا من وفاته.[78] في حين اقتحمت شركة موتورولا بنجاح ميادين جديدة لم تخطر قط على بال جالفين، خارت قوى زينيث، ومنذ عام ١٩٩٣ لم تستعد الشركة ما تميزت به في عهد ماكدونالد من قوة ووهج ابتكاري.

والت ديزني مقابل كولومبيا بيكتشرز

توقف لحظة وفكر في اسم «ديزني»، ما الذي يستحضره هذا الاسم في ذهنك؟ هل يمكنك تكوين صورة أو مجموعة صور واضحة ترتبط باسم ديزني في ذهنك؟ الآن افعل الشيء نفسه مع اسم «كولومبيا بيكتشرز»، ما الذي يستحضره هذا الاسم في ذهنك؟ هل يمكنك تحديد صور مميزة وواضحة؟ إذا كنت كغالبية الناس، فسيمكنك استحضار صور ترتبط في ذهنك باسم ديزني، لكنك ستجد صعوبة على الأرجح في فعل الشيء نفسه مع اسم كولومبيا بيكتشرز.

من الواضح في حالة والت ديزني أن والت قد أضفى على شركة ديزني الكثير من الخيال والموهبة الشخصية، فقد ابتكر بنفسه العديد من أفضل ما أنتجت شركة ديزني، مثل فيلم «سنو وايت» (أول فيلم رسوم متحركة طويل في العالم)، وشخصية ميكي ماوس وبرنامج نادي ميكي ماوس Mickey Mouse Club ومدينة ديزني لاند الترفيهية ومتنزه EPCOT. على أي حال كان والت ديزني مخبرًا بالوقت من الطراز الأول، لكن عند مقارنته بهاري كون — نظيره في شركة كولومبيا بيكتشرز — يتضح أن والت ديزني كان أقرب كثيرًا إلى صانع الساعات.

«رسخ هاري كون لنفسه صورة الطاغية واحتفظ بسوط بالقرب من مكتبه وكان يفرقع به بين الحين والآخر للتأكيد على قوته، وقد شهدت

كولومبيا أعظم تحول إبداعي في تاريخ استوديوهات الإنتاج الكبرى نتيجة لسياسات كون إلى حد بعيد.»[79] علق أحد الحاضرين في جنازة كون عام ١٩٥٨ قائلًا إن الـ ١٣٠٠ فرد الذين حضروا إلى الجنازة «لم يحضروا لتوديع كون، بل للتأكد من أنه قد مات بالفعل.»[80] لم نجد أي دلائل تشير إلى اهتمام كون بالموظفين، ولم نجد أيضًا أي دلائل تشير إلى أنه اتخذ خطوات لتنمية القدرات أو الهوية الذاتية المميزة لشركة كولومبيا على المدى البعيد كمؤسسة مستقلة.

تشير الدلائل إلى أن كون كان يتطلع في المقام الأول إلى أن يصبح أحد أقطاب صناعة الأفلام وإلى استخدام قدراته الشخصية الهائلة في هوليوود (كان أول من حمل لقبي الرئيس والمنتج في هوليوود)، في حين لم يهتم كثيرًا — أو لم يهتم على الإطلاق — بالسمات المميزة لشركة كولومبيا بيكتشرز وهويتها التي ربما تبقى حتى بعد مماته.[81] دفع الهدف الشخصي لكون شركة كولومبيا بيكتشرز إلى الأمام لسنوات، لكن هذه الأيديولوجية الذاتية والأنانية لا يمكن بحال من الأحوال أن تدير أي شركة وتبثها الإلهام بعد رحيل مؤسسها. عقب وفاة كون عمت الشركة حالة من الفوضى واللامبالاة، ثم جاءت محاولة إنقاذها عام ١٩٧٣، وبيعت في النهاية إلى شركة كوكاكولا.

من ناحية أخرى قضى والت إلياس ديزني اليوم السابق لوفاته على فراش بإحدى المستشفيات وهو يفكر بصوت مسموع في أفضل أساليب تطوير منتجع ديزني ورلد في فلوريدا،[82] وسيموت والت، لكن قدرة عالم ديزني على رسم البسمة على وجوه الناس وإسعاد الأطفال واستثارة الضحك والدموع لن تموت أبدًا. كان اهتمام والت ديزني طوال حياته بتطوير شركته وقدراتها أكبر بكثير من اهتمام كون بشركته، ففي أواخر العشرينيات دفع لفريق العمل الإبداعي لديه راتبًا يفوق راتبه الشخصي،[83] وفي أوائل الثلاثينيات قدم لجميع مصممي الرسوم المتحركة دروسًا فنية وأنشأ حديقة حيوان صغيرة بموقع العمل لتوفير حيوانات حية لتحسين قدرة المصممين على رسم الحيوانات، وابتكر أيضًا

أساليب عمل لفريق عمل الرسوم المتحركة (كاللوحة القصصية)، وداوم على الاستفادة من أحدث التقنيات في مجال الرسوم المتحركة،[84] ووضع في أواخر الثلاثينيات أول نظام سخي للحوافز في مجال صناعة أفلام الرسوم المتحركة، وذلك بغية جذب المواهب الجيدة ومكافأتها.[85] أما في الخمسينيات فقد وضع برامج تدريبية للموظفين تحمل اسم «أنت تصنع السعادة You Create Happiness»، وفي الستينيات أسس جامعة ديزني لتوجيه الموظفين وتدريبهم وغرس مبادئ الشركة بداخلهم.[86] ولم يتخذ هاري كون أيًّا من تلك الخطوات السابقة.

لا بد أن نقر بأن والت ديزني لم يكن صانع ساعات بارعًا كغيره من المخططين بهذه الدراسة، وعانت شركة الإنتاج التي أسسها تدهورًا دام خمسة عشر عامًا تقريبًا بعد وفاته، حيث أصاب خلفاءه الحيرة وظلوا يتساءلون «ماذا كان والت سيفعل في هذه الحالة؟»[87] لكن الحقيقة الباقية أن والت — على العكس من كون — شيد مؤسسة كبيرة تفوقه شخصيًّا بكثير؛ مؤسسة لا تزال قادرة على تقديم «سحر عالم ديزني» للأطفال في ديزني لاند بعد عشرات السنين من وفاته. خلال الفترة نفسها التي انتهى فيها وجود شركة كولومبيا ككيان مستقل خاضت شركة والت ديزني معركة ملحمية (وانتصرت فيها في النهاية) للحيلولة دون محاولات الاستحواذ القسري على الشركة. أراد الرؤساء التنفيذيون وأفراد عائلة ديزني الحفاظ على الشركة ككيان مستقل «لأنها شركة ديزني» ذات التاريخ العريق، مع أنه كان بإمكانهم تحقيق أرباح طائلة تقدر بعدة ملايين من بيع أسهمهم إذا نجحت مساعي المستثمرين المترصدين بالشركة. أورد جون تايلور John Taylor في مقدمة كتابه «اقتحام مملكة السحر» *Storming the Magic Kingdom* وصفًا رائعًا لمحاولة الاستحواذ على شركة ديزني جاء فيه:

> «كان قبول [عرض الاستحواذ على الشركة] حلًّا غير وارد، فلم تكن شركة والت ديزني شركة عادية فقط ... تحتاج إلى استعادة توازنها عن طريق تسييل أصولها لتحقيق أقصى قيمة

ربحية لحاملي الأسهم، ولم تكن شركة ديزني علامة تجارية فقط ... نظر مديرو الشركة إلى ديزني باعتبارها قوة تشكل خيال الأطفال حول العالم، فقد تغلغلت داخل النسيج الثقافي الأمريكي. كانت رسالة الشركة الاحتفاء بالقيم الأمريكية، وهي رسالة رأى رؤساؤها أنها توازي في أهميتها تحقيق المكاسب المالية لحاملي الأسهم.»[88]

على مدار الثمانينيات والتسعينيات أعادت شركة ديزني إحياء التراث الذي خلفه والت منذ عقود سابقة، وعلى النقيض من ذلك لم تمتلك شركة كون سوى تراث ضئيل تستطيع إحياءه. لم يشعر أحد بأهمية الحفاظ على شركة كولومبيا ككيان مستقل، فإذا تراءى لحاملي الأسهم أنه يمكنهم تحقيق المزيد من الأرباح عن طريق بيع أسهم الشركة، فلن يكون هناك مانع إذن.

رسالة إلى الرؤساء التنفيذيين والمديرين وأصحاب الأعمال

ليس التحرك الفعلي إحدى أهم الخطوات التي تستطيع اتخاذها في بناء شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، بل التحول في المنظور. ستجد في الفصول القادمة العديد من النتائج المعنية بالتحرك الفعلي، لكن تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الإجراءات يتطلب في المقام الأول إطارًا فكريًّا صحيحًا، وهذا هو الهدف من هذا الفصل. نحن لا نطلب منك سوى تغيير توجهك الفكري تغييرًا جوهريًّا مثل ذلك التغيير الذي سبق ثورة نيوتن وثورة داروين وتأسيس الولايات المتحدة.

قبل الثورة التي أحدثها نيوتن في العلم، كان البشر يفسرون العالم من حولهم من منظور ديني يعتمد في أساسه على المشيئة الإلهية، فإذا سقط طفل وانكسر ذراعه يقولون إنه قضاء وقدر، وإذا فسد المحصول يقولون إنه قضاء وقدر أيضًا. اعتقد الناس في وجود إله كلي القدرة مسئول عن كل ما يحدث من حولهم، وفي القرن السابع عشر فكر الناس

أن الحال ليست كذلك، بل إن الإله خلق كونًا تحكمه مبادئ معينة، وما ينبغي فعله هو التفكير في آلية عمل هذه المبادئ، أي إنهم رأوا أن هذا الإله لم يتخذ كل القرارات؛ فقد وضع مناهج ومبادئ ثابتة.[89] ومنذ تلك اللحظة بدأ الناس في البحث عن الآليات والمبادئ الأساسية والضمنية التي تحكم النظام الكوني بأكمله، وهذا جوهر ثورة نيوتن.

على نحو مماثل أحدثت ثورة داروين تحولًا جذريًّا في أسلوب التفكير في أنواع الكائنات الحية والتاريخ الطبيعي، وهو تحول يزودنا بنقاط تشابه مثمرة لما وجدناه عند دراسة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. قبل ظهور ثورة داروين كان المعتقد السائد أن الله قد خلق كل نوع من أنواع الكائنات الحية في صورة مثالية لتأدية دور معين في الطبيعة، فالدب القطبي على سبيل المثال أبيض اللون لأن الله خلقه كذلك، والقطط تموء لأن الله خلقها كذلك، وطائر أبو الحناء له صدر أحمر لأن الله خلقه كذلك. ونحن البشر نحتاج بشدة إلى تفسير الظواهر من حولنا، فنفترض أن شخصًا أو شيئًا ما قد اتخذ جميع القرارات، لا بد أن شيئًا ما قال: «إننا نحتاج إلى طائر أبي الحناء ذي الصدر الأحمر لكي يتناسب مع النظام البيئي هنا.» لكن إذا صح رأي علماء الأحياء فالأمور لا تسير على هذا النحو. فبدلًا من القفز مباشرة إلى ظهور طائر أبي الحناء ذي الصدر الأحمر (الإخبار بالوقت)، لدينا عملية يقوم عليها التطور (الشفرة الوراثية والحمض النووي والتنوع الوراثي والطفرات والانتخاب الطبيعي) التي ستفضي في النهاية إلى تفسير ظهور طائر أبي الحناء ذي الصدر الأحمر الذي يتناسب تمامًا مع النظام البيئي.[90] ينبثق جمال الطبيعة وفعاليتها من نجاح عملياتها الأساسية وآلياتها المعقدة التي تشبه «ساعة دقاقة» مدهشة.

نطلب منك بالمثل أن تنظر إلى نجاح الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر — جزئيًّا على الأقل — على أنه يقوم على عمليات أساسية وآليات جوهرية تعد جزءًا لا يتجزأ من المنظمة ككل، وليس على وجود فكرة ثورية واحدة، أو وجود قائد عظيم عليم بعيد النظر اتخذ قرارات

سديدة وتمتع بشخصية مؤثرة ونفوذ كبير. إذا كنت مشاركًا في إنشاء إحدى الشركات أو إدارتها، فنحن نوصيك بألا تفكر كثيرًا في أن تصبح قائدًا بعيد النظر وألا تسعى لاكتساب الميزات الشخصية للقادة المؤثرين، بل أن تصب جم اهتمامك على أن تكون قائدًا بعيد النظر للمؤسسة وأن ترسخ السمات المميزة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.

نحن نطلب منك، في الواقع، أن تأخذ بعين الاعتبار التحول الفكري الذي يوازي التحول الفكري الذي تأسست على أساسه الولايات المتحدة في القرن الثامن عشر. قبل قيام الثورات المهمة في الفكر السياسي السائد في القرنين السابع عشر والثامن عشر، اعتمد ازدهار أي إمبراطورية أو دولة أوروبية إلى حد بعيد على شخصية الملك (أو الملكة، كما في إنجلترا). فإذا كان الملك صالحًا فستكون الإمبراطورية في حالة جيدة، وإذا كان الملك عظيمًا وقائدًا حكيمًا فستزدهر الإمبراطورية بطبيعة الحال.

الآن قارن بين الإطار المرجعي لمفهوم الملك الصالح والمنهج المتبع في تأسيس الولايات المتحدة. لم يكن السؤال الحاسم في المؤتمر الدستوري لعام ١٧٨٧ هو «من سيكون رئيس الدولة؟» أو «من سيكون قائدنا؟» أو «من أرجحنا عقلًا؟» أو «من سيكون الملك الأفضل؟» لم يكن الأمر كذلك، فقد انصب تركيز مؤسسي الدولة على أسئلة مثل: «ما المناهج التي يمكننا وضعها الآن لضمان تعيين رؤساء صالحين على المدى البعيد حتى بعد مماتنا؟» و«ما نمط الدولة القوية التي نود تأسيسها؟» و«ما المبادئ التي سنعتمد عليها في تأسيس الدولة؟» و«كيف ستطبق هذه المبادئ؟» و«ما الإرشادات والآليات الواجب ترسيخها كي تنشأ دولة مطابقة لتصوراتنا؟»

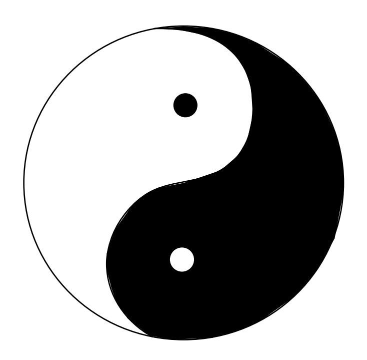
لم يكن توماس جيفرسون Thomas Jefferson وجيمس ماديسون James Madison وجون آدامز John Adams قادة مؤثرين أو ذوي بصيرة نافذة على غرار فكر «الكون يدور من حولي»،[91] بل كانوا قادة نافذي بصيرة على غرار فكر تأسيس المنظمات. فقد سنوا دستورًا يذعنون له هم ومن يلحق بهم من القادة. وركزوا أيضًا على تأسيس دولة ورفضوا نموذج الملك الصالح وسلكوا منهجًا تخطيطيًّا، لقد كانوا حقًّا صانعي ساعات!

لاحظ أنه في حالة الولايات المتحدة، لم تكن الساعة آلية جامدة كالتي صنعها نيوتن أو داروين، بل كانت ساعة تعتمد على الاحتياجات والتطلعات الإنسانية، فقد كانت ساعة ذات «طابع إنساني».

مما يفضي بنا إلى الركيزة الثانية في نتائج البحث: لا يقتصر الأمر على صنع أي ساعة عشوائية فحسب؛ بل على صنع «نوع معين من الساعات». مع تعدد أشكال الساعات وأحجامها وآلياتها وأنماطها وأعمارها وغير ذلك من الخصائص المميزة للساعات الدقاقة في مختلف الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، فإنها تشترك في مجموعة أساسية من الخصائص الجوهرية. في الفصول القادمة نقدم وصفًا لهذه الخصائص، لكن ما يهم الآن هو أن تتذكر دائمًا أنه ما إن تتحول بتفكيرك من منهج التنبؤ بالوقت إلى منهج صنع الساعات، حتى تصبح باقي العوامل اللازمة لتأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظرة «سهلة الاستيعاب». لست مضطرًّا إلى انتظار مجيء الفكرة الثورية أو قبول الرأي الخاطئ الذي يفيد بأن الشركة لن تصبح شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر إلا إذا أدارها قائد مؤثر ذو رؤية ثاقبة؛ فلا توجد خاصية غامضة أو لغز محير في الأمر. حالما أدركت العناصر الجوهرية، أنت وكل العاملين معك، يمكنكم حينئذ أن تبدءوا العمل الجاد لتأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر.

وقفة

لا لـ«سطوة الـ«أو»» (نعم لـ«عبقرية الـ«و»»)



ستلحظ على مدار الصفحات القادمة من الكتاب أننا نستخدم رمز الين/اليانج yin/yang المقتبس من الفلسفة الصينية الثنائية. اخترنا هذا الرمز عن عمد لتمثيل عنصر أساسي مشترك في أكثر الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر نجاحًا: لا تكبت هذه الشركات قواها بما نطلق عليه «سطوة الـ أو»، الرأي العقلاني الذي لا يقبل المتناقضات بسهولة والذي يفيد باستحالة التعايش مع قوى أو أفكار متناقضة في ظاهرها. يدفع مبدأ «سطوة الـ أو» الناس إلى الاعتقاد بأن الأشياء إما

أن تكون «أ» أو «ب»، لكن لا تكون كليهما معًا، وتصل بهم إلى النتائج الآتية:

- «يمكنك الحصول على التغيير «أو» الاستقرار.»
- «يمكنك أن تكون متحفظًا «أو» جسورًا.»
- «يمكنك الحصول على التكلفة المنخفضة «أو» الجودة العالية.»
- «يمكنك منح حريات تؤدي إلى خلق الإبداعات «أو» إحكام السيطرة.»
- «يمكنك عمل استثمارات تؤتي ثمارها في المستقبل «أو» تحقيق أداء جيد على المدى القريب.»
- «يمكنك تحقيق التقدم باتباع التخطيط المنهجي «أو» بانتهاز الفرص.»
- «يمكنك أن تحقق مكاسب مالية لحاملي الأسهم «أو» تحقق منفعة للعالم.»
- «يمكنك أن تكون مثاليًّا (توجهك القيم) «أو» أن تكون نفعيًّا (توجهك الأرباح).»

حررت الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر نفسها من مبدأ «سطوة الـ أو»، واعتنقت بدلًا منه مبدأ «عبقرية الـ و» — القدرة على اعتناق طرفين متناقضين لعدد من الأبعاد في الوقت نفسه. فبدلًا من الاختيار بين «أ» «أو» «ب»، توصلوا إلى طريقة تمكنهم من الجمع بين «أ» «و» «ب» معًا.

كلما تقدمت في الكتاب وتغلغلت في التفاصيل الثرية المدرجة في الفصول الثماني القادمة، تصادفت — كما حدث معنا أثناء رحلة بحثنا — سلسلة من المتناقضات؛ متناقضات ظاهرية وجدناها بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. على سبيل المثال ستصادف ما يأتي:

من ناحية		من ناحية أخرى
أهداف أسمى من الأرباح	«و»	سعي نفعي وراء الأرباح
أيديولوجية جوهرية ثابتة نسبيًّا	«و»	تغيير وحركة قويتان
الحفاظ على الجوهر	«و»	قرارات جسورة وملزمة تنطوي على المخاطرة
رؤية واضحة ومنهجية	«و»	انتهاز الفرص والتجريب
أهداف كبيرة تنطوي على الجرأة والمخاطرة	«و»	تقدم تطوري على نحو متنام
اختيار مديرين متمسكين بشدة بالمبادئ الجوهرية	«و»	اختيار مديرين يحثون على التغيير
طغيان الأيديولوجية	«و»	الاستقلالية في الإدارة
ثقافة متشددة (أقرب إلى العقائد)	«و»	القدرة على التغيير والتحرك والتكيف
عمل استثمارات طويلة الأجل	«و»	مطالبة بنتائج قصيرة الأجل
رؤساء ذوو نظرة فلسفية مستقبلية بعيدة النظر	«و»	رؤساء عمليون مهتمون بالنجاح الآني
منظمة تلتزم بالأيديولوجية الجوهرية	«و»	منظمة تتكيف مع ظروفها

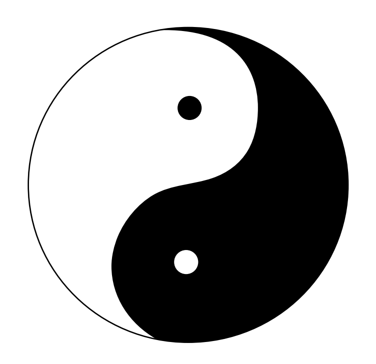
لسنا بصدد الحديث عن التوازن في حد ذاته، إن كلمة «التوازن» تشير إلى الوصول إلى نقطة المنتصف حيث التساوي التام بين النصفين. لا تسعى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر ببساطة إلى تحقيق التوازن التام بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد، بل تسعى — على سبيل المثال — إلى تحقيق النجاح على المدى القريب «و» على المدى البعيد. كذلك لا تسعى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى تحقيق التوازن بين المثالية والربحية، بل تسعى إلى أن تكون شديدة المثالية «و» شديدة الربحية في الوقت ذاته، ولا تسعى أيضًا إلى تحقيق التوازن بين الحفاظ على الأيديولوجية الجوهرية الراسخة والتشجيع على التغيير والتقدم، بل تفعل «الاثنين معًا» إلى أقصى حد ممكن. باختصار، إن الشركات الناجحة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لا تهدف إلى مزج الين واليانج في دائرة رمادية غير واضحة المعالم، ليست ين تمامًا أو

يانج تمامًا، بل تهدف إلى أن تكون ين تمامًا «و» يانج تمامًا؛ أن تكون الاثنين في الوقت نفسه وأن تظل هكذا إلى الأبد.

قد يكون هذا الأمر غير عقلاني، وقد يندر تحقيقه ويصعب تنفيذه، ولكن كما أوضح إف سكوت فيتزجيرالد F. Scott Fitzgerald «إن اختبار الذكاء الخارق يكون في القدرة على التفكير في فكرتين متناقضتين في الوقت نفسه والاحتفاظ بالقدرة على العمل والإبداع مع ذلك.»[1] هذا تحديدًا ما تستطيع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر فعله.

الفصل الثالث

أهداف أسمى من الربح



قال جون يانج John Young، الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت-باكارد، في عام ١٩٩٢[1]:

> «ظلت المبادئ الأساسية لدينا ثابتة دون مساس بها منذ أن تبناها المؤسسون، فنحن نفرِّق بين القيم الجوهرية والممارسات؛ فالقيم الجوهرية لا تتغير، في حين أن الممارسات ربما تتغير. وظللنا على إيماننا أيضًا بأن الأرباح — على أهميتها — ليست علة وجود شركة هيوليت-باكارد؛ فالشركة تأسست لتحقيق أهداف أكثر أهمية.»

جاء في دليل الإدارة الداخلية لشركة ميرك Merck & Company, Internal Management Guide عام ١٩٨٩[2]:

> «نحن نعمل في مجال الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها، ويجب قياس جميع ما نتخذه من خطوات بمدى نجاحنا في تحقيق هذا الهدف.»

قال دون بيترسون Don Peterson، الرئيس التنفيذي السابق لشركة فورد، عام ١٩٩٤[3]:

> «كان وضع الأرباح في المرتبة الثانية، بعد الإنسان والمنتجات، أمرًا رائعًا تميزت به فورد.»

عندما احتفلت شركة ميرك بعيدها المئوي، أصدرت كتابًا بعنوان «القيم والرؤى: قرن على تأسيس ميرك» *Values and Visions: A Merck Century*، هل لاحظت شيئًا؟ إن عنوان الكتاب لا يذكر شيئًا عن مجال عمل شركة ميرك. كان من الممكن أن تطلق ميرك على الكتاب عنوان «من المواد الكيميائية إلى المستحضرات الدوائية: قرن على تأسيس ميرك»، أو «مائة عام من النجاح التجاري لشركة ميرك»، لكنها لم تفعل، واختارت بدلًا من ذلك أن تؤكد على أنها ظلت على مدار تاريخها شركة تحدوها مجموعة من المثل العليا. عام ١٩٣٥ (أي قبل عشرات الأعوام من شيوع «بيانات القيم») أعرب جورج ميرك الثاني عن هذه القيم عندما قال: «[نحن] مجموعة من العاملين في الصناعة، تحفزنا المثل العليا المتمثلة في دعم تقدم العلوم الطبية وخدمة الإنسانية.»[4] في عام ١٩٩١ — أي بعد مرور ستة وخمسين عامًا وتعاقب ثلاثة أجيال من القادة على إدارة الشركة — ردد بي روي فاجيلوس P. Roy Vagelos الرئيس التنفيذي لميرك النغمة المثالية نفسها حين قال: «لنتذكر في المقام الأول أن نجاحنا في عملنا يعني الانتصار على المرض ومساعدة الإنسانية.»[5]

وفي ظل هذه المثل العليا لا نندهش من اتخاذ ميرك قرارًا بإنتاج عقار مكتيزان Mectizan والتبرع به، وهو عقار لعلاج مرض العمى النهري، حيث تفشى هذا المرض بين ما يزيد عن مليون شخص في بلدان العالم الثالث، وهو يصيب الإنسان بديدان طفيلية تنتشر في أنسجة الجسم حتى تصل إلى العينين، مسببة فقدان البصر المصحوب بآلام. إن مليون عميل يمثلون سوقًا ضخمة، لكن هؤلاء العملاء لم يكن بمقدورهم تحمل تكلفة شراء المنتج. ومع أن الشركة كانت تعلم أن المشروع لن يحقق استثماره أرباحًا كبيرة — إن حقق أرباحًا من الأساس — فقد أنتجت العقار على أمل أن تشتري بعض الأجهزة الحكومية أو أي أطراف أخرى المنتج وتوزعه حين يتوفر. لكن لم يحالف الحظ ميرك، من ثم قررت توزيع العقار بالمجان على من يحتاجه.[6] ليس هذا فحسب بل قررت الشركة أن تشارك في جهود توزيع العقار — على نفقتها الخاصة — لضمان وصول العقار بالفعل إلى ملايين الناس المعرضين لخطر الإصابة بهذا المرض.

عندما سئل فاجيلوس عن سبب اتخاذ ميرك لهذا القرار، أشار إلى أن الفشل في طرح المنتج كان من المحتمل أن يصيب علماء شركة ميرك بالإحباط والارتباك، لاسيما أنهم علماء لدى شركة تعتبر نفسها بصورة قاطعة تعمل «في مجال الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها»، وأضاف قائلًا:

> «عندما ذهبت إلى اليابان للمرة الأولى منذ خمسة عشر عامًا، أخبرني رجال الأعمال اليابانيون بأن شركة ميرك كان لها السبق في تقديم عقار ستريبتومايسين Streptomycin إلى اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية للقضاء على مرض السل الذي كان يفتك بمجتمعهم، وقد فعلنا ذلك حقًّا، ولم نجن حينها أي أرباح، لكن كون ميرك الآن أكبر شركة أدوية أمريكية في اليابان ليس من قبيل الصدفة، فالنتائج بعيدة المدى [لمثل هذه الأفعال] لا تكون واضحة على الدوام، لكنني أعتقد أننا نجني ثمارها بطريقة أو بأخرى.»[7]

المثالية النفعية (لا «لسطوة الـ أو»)

هل كانت المثل العليا لشركة ميرك — المثل التي حددت هوية الشركة منذ أواخر العشرينيات — هي الدافع وراء قرار التبرع بعقار مكتيزان؟ أم كان لهذا القرار دوافع نفعية مثل تحقيق نجاح تجاري على المدى البعيد أو إقامة علاقات عامة طيبة؟ إجابتنا على هذا السؤال هي: «الاثنان معًا»، فقد لعبت المثل العليا لشركة ميرك دورًا جوهريًّا في اتخاذ هذا القرار، وتشير الدلائل إلى أن ميرك كانت ستستمر في مشروعها «بصرف النظر عن الفوائد بعيدة المدى التي ستجنيها الشركة على المستوى التجاري». من ناحية أخرى تشير الدلائل أيضًا إلى أن شركة ميرك اتخذت هذا القرار بناءً على افتراض أن مثل هذه الأفعال التي تنم عن حسن النية «تؤتي ثمارها دائمًا ... بطريقة أو بأخرى»، ويعد هذا مثالًا رائعًا على انتصار «عبقرية الـ و» على «سطوة الـ أو». تميزت شركة ميرك خلال الجزء الأعظم من تاريخها بإيمانها بالمثل العليا «و» المبادئ النفعية المنطوية على المصلحة الذاتية، وفسر جورج ميرك الثاني هذه المفارقة عام ١٩٥٠ حين قال:

> «أود أن ... أوضح المبادئ التي سعينا لاتباعها في شركتنا ... تتلخص هذه المبادئ فيما يأتي: نحاول أن نضع نصب أعيننا أن الدواء يصنع من أجل المريض، ونحاول ألا ننسى أبدًا أن الدواء يصنع لأجل الإنسان، وليس لجني الأرباح، فالأرباح تأتي في المرتبة الثانية، وإذا تذكرنا هذا فسنجد الأرباح تتدفق دومًا، وكلما تذكرنا ذلك بصورة أفضل حققنا أرباحًا أكثر.»[8]

تلخص شركة ميرك الطبيعة الأيديولوجية — أي المثالية النفعية — للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. أظهر بحثنا أن العنصر الأساسي في «الساعة الرنانة» التي تصنعها الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر هو «الأيديولوجية الجوهرية»، أي أهداف الشركة وقيمها الجوهرية

التي تتجاوز كسب المال وحده، والتي ترشد العاملين بالشركة وتلهمهم وتظل ثابتة نسبيًّا لمدة طويلة من الزمن. نقدم في هذا الفصل وصفًا لهذا العنصر المنطوي على التناقض وندعمه بالدلائل ونفسره تفصيليًّا، علمًا بأن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر هي أيضًا مشروعات ناجحة جدًّا من ناحية إدرار الأرباح.

لعلك تقول الآن: «بالطبع يسهل على شركة مثل ميرك أن تنادي بمثل هذه المثل العليا وتسعى وراءها، نظرًا لأنها تعمل في إنتاج الأدوية التي تنقذ حياة الإنسان وتشفي الأمراض وتخفف الآلام.» نقطة صائبة حقًّا ونحن نتفق معك، لكن عند مقارنتها بالشركة المناظرة لها وهي شركة فايزر التي تعمل في المجال نفسه وتصنع الأدوية التي تنقذ حياة البشر وتداوي الأمراض وتخفف المعاناة، وجدنا أن ميرك كانت أكثر التزامًا بأيديولوجيتها.

في حين اختارت ميرك «القيم والرؤى» *Values and Visions* عنوانًا للكتاب الذي يحكي تاريخها، عنونت فايزر كتابها: «فايزر ... تاريخ غير رسمي» *Pfizer ... An Informal History*، وفي حين أعربت ميرك علانية وبوضوح عن مجموعة راسخة من المثل العليا التي ظلت ثابتة على مدار أربعة أجيال، لم نجد دلائل تشير إلى حدوث مثل هذه المناقشات في شركة فايزر حتى أواخر الثمانينيات، كما لم نجد في شركة فيزر أي قرارات تشبه قرار المكتيزان أو قرار الستربيتومايسين اللذين اتخذتهما شركة ميرك.

نظر جورج ميرك الثاني إلى الأرباح من منظور ينطوي على التناقض («إن الدواء يصنع من أجل المريض ... والأرباح تأتي في المرتبة الثانية.»)، في حين نظر جون ماكين John McKeen — رئيس شركة فايزر المعاصر لجورج ميرك الثاني — إلى الموضوع من منظور غير متوازن إلى حد ما حين قال: «نحن نهدف إلى تحقيق أرباح من وراء كل ما نفعل قدر طاقتنا»،[9] وكان ماكين يرى أن «المال غير المستثمر هو أصول غير منتجة للأسف»، وذلك طبقًا لما جاء في مقال نشرته مجلة فوربس. وفي حين

ادخرت ميرك المال لاستثماره في الأبحاث الجديدة وتطوير الأدوية، أصابت ماكين نوبة جنونية مفرطة من الاستحواذ على الشركات، فاشترى أربع عشرة شركة في أربع سنوات، واستثمر في مجالات متنوعة مثل المنتجات الزراعية ومستحضرات التجميل ومنتجات الحلاقة والأصباغ. لماذا؟ لكسب مزيد من الأموال دون النظر لنوع النشاط. قال ماكين: «أفضل أن أجني ٥ بالمائة من ١ مليار دولار في المبيعات من أن أجني ١٠ بالمائة من ٣٠٠ مليون دولار [في المنتجات الدوائية المباعة بوصفة طبية].» نحن لا نسعى إلى الجدال حول الاستراتيجيات (تنويع المجالات عن طريق شراء الشركات في مقابل التركيز والابتكار عن طريق البحث والتطوير)؛ لكن الدلائل تشير إلى أن شركة فايزر أظهرت في تلك الفترة توجهًا نفعيًّا نحو جني الأرباح أكثر من شركة ميرك.

بلا أدنى شك تستطيع شركة مثل ميرك «تحمل» تبعات التمسك بالمثل العليا، فمنذ عام ١٩٢٥ حين تولى جورج ميرك الثاني رئاسة الشركة خلفًا لوالده كان سجل الشركة حافلًا بالنجاحات الكبيرة، وكانت تمتلك احتياطيًّا نقديًّا كبيرًا. فهل يعني ذلك أن التمسك بالمثل العليا ليس إلا ترفًا تنعم به شركات مثل ميرك التي حققت نجاحًا كبيرًا يمكّنها من تحمل تبعات المناداة بأيديولوجية ما؟ الإجابة هي لا، فقد توصلنا إلى أن المثل العليا أو الأيديولوجية الجوهرية لا توجد في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في مراحل نجاحها فقط، بل في مراحل كفاحها من أجل البقاء أيضًا. فكر في المثالين التاليين: شركة سوني عند تأسيسها وشركة فورد أثناء أزمة تراجع المبيعات عام ١٩٨٣.

عندما أسس ماسارو إيبوكا شركة سوني في ظل الدمار الذي لحق باليابان بعد الهزيمة الساحقة عام ١٩٤٥، استأجر غرفة مهملة كانت لعامل الهاتف في أطلال أحد المتاجر متعددة الأقسام الذي دمرته القنابل والنيران في وسط مدينة طوكيو، ولم يكن معه سوى سبعة موظفين فقط ومدخرات شخصية تعادل ١٦٠٠ دولار، وبدأ رحلة العمل الشاق.[10] لكن ماذا يجب أن تكون أولى أولوياته؟ ماذا ينبغي له أن

يفعل أولًا وسط الأطلال الكئيبة؟ أيجب عليه توفير سيولة نقدية؟ أم اختيار نوع النشاط الذي سيزاوله؟ أم إصدار منتجات؟ أم كسب عملاء؟

ركز إيبوكا بلا أدنى شك على هذه المهام (تذكر ما ذكرناه في الفصل الثاني عن آلة طهي الأرز الفاشلة وحساء معجون الفاصوليا الحلو ووسائد التدفئة البدائية)، لكنه اتخذ خطوة أخرى، خطوة رائعة لرجل أعمال يناضل للتغلب على المشكلات التي تواجهه يوميًّا من أجل البقاء؛ إذ وضع أيديولوجية للشركة المؤسسة حديثًا، ففي ٧ مايو/أيار عام ١٩٤٦ — بعد أقل من عشرة أشهر من انتقاله إلى طوكيو — وقبل توفر أي سيولة نقدية بوقت طويل؛ أصدر إيبوكا «بيانًا بأهداف الشركة» يشتمل على العناصر الآتية (فيما يأتي ترجمة جزئية نظرًا لطول الوثيقة الأصلية)[11]:

> إذا كان من الممكن خلق ظروف عمل تجمع فيها بين الأفراد روح العمل الجماعي ويطبقون ما يتمتعون به من مهارات تكنولوجية لتحقيق أهدافهم … فسوف تجلب هذه الشركة سعادة لا حد لها وتحقق أرباحًا لا حصر لها … وبطبيعة الحال اجتمع أصحاب العقول المتشابهة للبدء في تطبيق هذه المثل العليا.

أهداف الشركة

- خلق بيئة عمل يجد فيها المهندسون متعة الإبداع التكنولوجي، ويكونون على وعي بدورهم تجاه المجتمع ويتفانون في عملهم حتى تسعد قلوبهم.
- السعي وراء الأنشطة الديناميكية في مجالي التكنولوجيا والإنتاج بهدف إعادة إعمار اليابان والارتقاء بثقافة الشعب.
- تطبيق الوسائل التكنولوجية المتقدمة في حياة عامة الشعب.

توجيهات إدارية

- سنستبعد أي أهداف ربحية غير مناسبة ونؤكد بشدة على العمل الجوهري والحقيقي وليس السعي وراء التوسع فقط.
- سنتقبل أي صعوبات تقنية ونركز على المنتجات التقنية بالغة التعقيد التي تسهم بفائدة عظيمة في المجتمع، بصرف النظر عن الكمية المطلوبة.
- سنؤكد بصورة أساسية على القدرة والأداء والميزات الشخصية؛ بحيث يتمكن كل فرد من تقديم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات.

توقف برهة وفكر فيما قرأت، كم شركة ناشئة تعرفها تبنت مثل هذه المواقف المثالية في وثيقة تأسيسها؟ كم من مؤسسي الشركات الذين صادفتهم يفكرون في مثل هذه القيم الرفيعة والأهداف النبيلة وهم في مرحلة الكفاح من أجل توفير سيولة نقدية كافية لبقاء الشركة؟ كم من الشركات التي صادفتها تضع أيديولوجية واضحة في بداية مشوارها، في حين لا يمكنها الاستقرار على نوع المنتجات التي ستصدرها؟ (ملحوظة عابرة: إذا كنت في المراحل المبكرة من تأسيس شركتك، وتؤجل وضع أيديولوجية محددة للشركة حتى تحقق نجاحًا تجاريًّا، فقد يستوقفك المثال السابق الخاص بشركة سوني، فقد وجدنا أن أيديولوجية إيبوكا التي وضعها في مرحلة مبكرة جدًّا من تاريخ الشركة لعبت دورًا حيويًّا في رسم مسار تطور الشركة.)

عام ١٩٧٦ لاحظ نيك ليونز Nick Lyons في كتابه «رؤية سوني» *The Sony Vision* أن المثل العليا التي اشتمل عليها بيان أهداف الشركة كانت «قوة توجيهية للشركة على مدار الثلاثين عامًا المنقضية، ولم تدخل عليها إلا تعديلات طفيفة مع توسع [سوني] الذي سار بمعدل مذهل.»[12] بعد مرور أربعين عامًا على كتابة إيبوكا لبيان أهداف الشركة أعاد أكيو موريتا — الرئيس التنفيذي لشركة سوني — صياغة أيديولوجية

الشركة في بيان بسيط ومنمق بعنوان «روح الريادة في شركة سوني» Sony Pioneer Spirit جاء فيه:

> «إن سوني شركة رائدة ولا تعتزم أبدًا محاكاة الآخرين. تسعى سوني إلى تقديم خدماتها إلى العالم أجمع تدريجيًّا، وسيظل هدفها دائمًا اكتشاف المجهول … تعتنق الشركة مبدأ احترام قدرات الفرد ودعمها … وتسعى دائمًا إلى إبراز أفضل ما يتمتع به الفرد، فهذه هي القوة الدافعة الحيوية لسوني.»[13]

تقف شركة كينوود، الشركة المناظرة لسوني في الدراسة، موقف النقيض منها. حاولنا الحصول من شركة كينوود مباشرة على أي وثائق تتحدث عن فلسفة الشركة وقيمها ورؤاها ومثلها العليا، لكن جاء رد الشركة بأنها لا تملك مثل هذه الوثائق ولم ترسل لنا إلا مجموعة تقارير سنوية حديثة ونمطية بعض الشيء. حاولنا أيضًا الحصول على كتابات خارجية عن هذا الموضوع، لكننا لم نعثر على شيء من هذا القبيل. ربما كان لشركة كينوود أيديولوجية ثابتة سائدة ترجع إلى بداية تصور الشركة كما في حالة سوني، لكننا لم نجد دليلًا على وجودها. وفي حين أننا لم نواجه أي صعوبات في العثور على العديد من الكتب والمقالات والوثائق — الداخلية والخارجية على حد سواء — التي تتحدث عن أيديولوجية سوني، لم نجد مواد مشابهة تتناول شركة كينوود.

وجدنا علاوة على ذلك دلائل ملموسة تشير إلى وجود ترجمة حقيقية لأيديولوجية سوني إلى صفات وممارسات واقعية، مثل ثقافة احترام الفرد والتنظيم غير المركزي للشركة (مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى)، وممارسات تطوير المنتجات التي تختلف بوضوح عن الأبحاث التسويقية التقليدية. «إن خطتنا تتمثل في تصدر الأسواق بمنتجات جديدة، بدلًا من السؤال عن أنواع المنتجات التي يحتاجها السوق … وبدلًا من إجراء الكثير من أبحاث التسويق … نُحَسِّن منتجًا … ونسعى إلى فتح سوق

له عن طريق تثقيف الجمهور والتواصل معه.»[14] ومن هذه الممارسات الواقعية القائمة على الأيديولوجية جاءت سلسلة من القرارات بطرح منتجات لم يثبت وجود طلب عليها، بما في ذلك أول جهاز تسجيل باستخدام الشريط الممغنط في اليابان (١٩٥٠) وأول مذياع يقوم بالكامل على الترانزستور (١٩٥٥) وأول مذياع صغير للجيب (١٩٥٧) وأول جهاز تسجيل فيديو منزلي (١٩٦٤) وجهاز الاستماع المحمول Sony Walkman (١٩٧٩).[15]

لا شك أن سوني أرادت طرح منتجات ناجحة، ولم تشأ السير في الطريق المؤدية إلى الإفلاس. مع ذلك ترجع جذور المثل العليا المذكورة في بيان "Sony Pioneer Spirit" إلى الأيام الأولى لتأسيس الشركة قبل أن تصبح الشركة ناجحة بوقت طويل، وظلت هذه المثل ثابتة إلى حد بعيد باعتبارها القوة الموجهة للشركة على مدار ما يقرب من نصف قرن. صحيح أن سوني اضطرت إلى صنع وسائد التدفئة البدائية وحساء معجون الفاصوليا الحلو للحفاظ على بقائها نفعية، بيد أنها حلمت دائمًا وتطلعت إلى تقديم إسهامات رائدة (مثالية).

دعنا الآن نلق نظرة على إحدى الشركات التي تقع في الطرف الآخر تمامًا، وهي شركة عريقة عملاقة مرت بأزمة تراجع مبيعات شديدة الوطأة. شهدت شركة فورد موتور في أوائل الثمانينيات مرحلة من عدم الاستقرار وكانت تنزف جراء الضربات المتلاحقة التي تلقتها من منافسيها اليابانيين. فكر لحظة وضع نفسك مكان فريق الإدارة العليا لشركة فورد؛ فريق على رأس شركة تعاني صافي خسائر يقدر بـ ٣٫٣ مليار دولار (أي ٤٣ بالمائة من صافي الأصول) في ثلاثة أعوام. ماذا يجب عليهم أن يفعلوا؟ ماذا يجب أن تكون أولى أولوياتهم؟

بطبيعة الحال اتخذ فريق الإدارة العليا مجموعة متلاحقة من إجراءات الطوارئ لوقف نزيف الخسائر الفادحة والحفاظ على استمرار الشركة، لكنه اتخذ إجراء آخر أيضًا؛ إجراء غير عادي لمن يواجه مثل هذه الكارثة الفادحة، فقد توقف لتوضيح المبادئ الإرشادية للشركة. قال

روبرت شوك Robert Schook (الذي أجرى بحثًا ووضع كتابًا حول أزمة التراجع لشركة فورد في الثمانينيات): «كان الهدف نشر بيان يحدد بوضوح المثل التي تؤيدها شركة فورد موتور. في بعض الأحيان بدت المناقشات ... وكأنها محاضرات جامعية في الفلسفة أكثر منها اجتماعات عمل.»[16] (لم نجد دلائل تشير إلى أن شركة جنرال موتورز حذت حذو فورد موتور وتوقفت لعقد مناقشات فلسفية تتناول الأساسيات عندما واجهت نفس الأزمة وتعرضت لخسائر مادية عام ١٩٨٣.) ومن هذه العملية خرج الميثاق الذي وضعته فورد بعنوان «الرسالة والقيم والمبادئ الإرشادية» "Mission, Values, Guiding Principles (MVGP)". علق دون بيترسون الرئيس التنفيذي السابق لشركة فورد قائلًا:

> «أجريت الكثير من المناقشات حول ترتيب عناصر المتتالية الثلاثية؛ الأشخاص والمنتجات والأرباح، ثم تقرر أن يحتل الأشخاص بلا ريب المرتبة الأولى [والمنتجات المرتبة الثانية والأرباح المرتبة الثالثة].»[17]

إذا كنت مطلعًا على تاريخ فورد فقد يساورك الشك تجاه هذا الترتيب، ونرجو ألا تسيء فهمنا في هذه النقطة، فنحن لا نعتبر شركة فورد نموذجًا يحتذى به فيما يخص علاقات الإدارة بالعاملين وجودة المنتجات على مدار مراحلها التاريخية كافة، فلا شك أن السجل التاريخي للشركة لا يخلو من الأخطاء تمامًا، فهناك المظاهرات والاشتباكات الدامية التي نظمها العمال للمطالبة بحقوقهم في الثلاثينيات، إضافة إلى السيارة فورد من طراز بنتو التي كانت تنفجر بسهولة في السبعينيات. غير أننا توصلنا إلى دلائل تشير إلى أن المناقشات التي عقدها فريق مجلس الإدارة حول «المتتالية الثلاثية» جرت في ذلك الوقت لإعادة إحياء أيديولوجية تبناها هنري فورد في الأيام الأولى من تأسيس الشركة. لم يبتكر فريق إدارة أزمة تراجع المبيعات في الثمانينيات مثلاً عليا جديدة تمامًا، بل بث الروح من جديد في مثل عليا كانت في سبات عميق. وصف هنري فورد

العلاقة بين عناصر «المتتالية الثلاثية» في الأيام الأولى من تأسيس الشركة عام ١٩١٦ قائلًا:

> «لا أرى أن من الضروري أن نجني أرباحًا ضخمة من وراء السيارات التي ننتجها، لا بأس من أن نجني أرباحًا بقدر معقول وليس بقدر هائل، وأعتقد أنه من الأفضل بيع عدد كبير من السيارات بنسبة أرباح معقولة ... إن هذا الاعتقاد يمكن عددًا كبيرًا من الأشخاص من شراء السيارات والاستمتاع باستخدامها، ويتيح أيضًا فرص عمل أكثر وبرواتب مناسبة. هذان هما هدفاي في الحياة.»[18]

قد ترى ما سبق ثرثرة مثالية فارغة أو تصريحات ساخرة لتهدئة الرأي العام، وربما تكون على صواب، لكن تذكر أن شركة فورد كان لها الفضل في تغيير أسلوب حياة ما يقرب من ١٥ مليون أسرة أمريكية بعد طرحها للسيارة موديل تي («سيارة الشعب») زهيدة الثمن؛ فقد خفضت الأسعار بنسبة ٥٨ بالمائة من عام ١٩٠٨ إلى ١٩١٦. في ذلك الوقت زاد الطلب على السيارة بصورة فاقت قدرة الشركة الإنتاجية، وكان بإمكان فورد «رفع الأسعار»، إلا أن السيد فورد استمر في خفض الأسعار على أي حال، حتى في مواجهة دعوى قضائية أقامها ضده مجموعة المساهمين المعارضين لهذه الإجراءات.[19] أثناء المدة نفسها طبق السيد فورد بجرأة سياسة الأجور الجديدة التي تقضي بأن يكون الأجر اليومي للعامل ٥ دولارات، أي ضعف الأجر المعتاد في هذه الصناعة تقريبًا، الأمر الذي مثل صدمة لعالم الصناعة وأثار سخطه (على حد وصف روبرت ليسي Robert Lacey في كتابه «فورد» *Ford*):

> «اتهمت صحيفة وول ستريت جورنال *Wall Street Journal* هنري فورد بارتكاب «أخطاء اقتصادية فادحة إن لم تكن جرائم» سرعان ما «ستعود عليه وعلى الصناعة التي يمثلها وعلى المجتمع المنظم أيضًا بالكوارث» وصرحت الجريدة بأن

> فورد في إطار رغبته الساذجة في تحقيق التطور الاجتماعي، أقحمت شركته عنوة «مبادئ روحية في مجال لا تنتمي إليه»، وهي جريمة شنعاء، وقد اجتمع رؤساء كبرى الشركات في موقفهم المدين «لأكثر القرارات حماقة وسخافة على الإطلاق في عالم الصناعة.»[20]

في نقطة مثيرة للاهتمام نبع «أكثر القرارات حماقة وسخافة في عالم الصناعة» لهنري فورد من تأثره بأفكار الفيلسوف شديد المثالية رالف والدو إيمرسون Ralph Waldo Emerson، وخاصة تلك التي ذكرها في مقاله Compensation.[21] مع ذلك وكنتيجة لعدم وقوع فورد فريسة «لسطوة الـ أو»، اعتنق هذا النهج الفكري بناء على إدراك كامل منه بأن تقاضي العامل ٥ دولارات يوميًّا إضافة إلى خفض أسعار السيارات سيؤدي على الأرجح إلى تحقيق نسبة مبيعات أكبر للسيارات موديل تي. هل هذه نفعية أم مثالية؟ إنها الاثنان.

نؤكد من جديد أننا لا نسعى إلى ضم فورد إلى مجموعة الشركات ذات الأيديولوجيات كميرك وسوني؛ وذلك أن شركة فورد لها سجل تاريخي يشوبه الأخطاء في هذا الصدد. لكن عند مقارنتها بشركة جنرال موتورز، نجد أن شركة فورد كانت أكثر اعتمادًا على أيديولوجيتها. بل في واقع الأمر، تضرب شركة جنرال موتورز أروع الأمثلة على عدم كفاية توجه «صناعة الساعة» وحده. آمن ألفريد بي سلون Alfred P. Sloan، المخطط الأساسي لشركة جنرال موتورز، بتوجه صنع الساعة، لكن ساعته افتقدت الروح، فقد كانت ساعته غير ودية ومجردة وغير إنسانية وذات توجه عملي بحت وشديدة النفعية. يقول بيتر إف دراكر Peter F. Drucker، الذي درس تاريخ شركة جنرال موتورز بدقة، ووضع كتابًا بارزًا بعنوان Concept of the Corporation، ملخصًا الفكرة في الآتي:

> «إن إخفاق شركة جنرال موتورز كمؤسسة — حيث إنها قد أخفقت بالفعل — يرجع بشكل كبير إلى موقف يمكن أن

> نطلق عليه وصف «تكنوقراطي» ... وأفضل مثال لتوضيح هذا المصطلح نجده بوضوح في كتاب ألفريد بي سلون «سنوات قضيتها في جنرال موتورز» *My Years with General Motors* ... فهو يقتصر على الحديث عن السياسات والقرارات التجارية والهيكل الإداري ... ربما يكون هذا الكتاب أكثر كتب السير الذاتية موضوعية على الإطلاق، ومن الواضح أن هذا الأمر كان متعمدًا. إن كتاب سلون لا يعرف سوى ... بُعد واحد فقط: ألا وهو البُعد الخاص بإدارة الشركة جيدًا لزيادة الإنتاج بفعالية ولتوفير فرص عمل ولخلق أسواق جديدة ولتحقيق مبيعات عالية ولتوليد الأرباح. أما التجارة في المجتمع أو اعتبارها حياة أكثر من كونها وسيلة لكسب الرزق أو اعتبارها وسيلة للتعايش مع الآخر أو كمركز للقوة ... فكل ذلك لا وجود له في عالم سلون.»[22]

علق دراكر في كتابه Management: Tasks, Responsibilities, Practices قائلًا: «حافظت شركة جنرال موتورز على سياسة سلون التي خلفها ورائه. ووفقًا لأسلوب سلون ... نجحت بشكل مثير للإعجاب، ولكنها أخفقت أيضًا وهوت إلى القاع.»[23]

الأيديولوجية الجوهرية تعصف بالمفهوم الخاطئ للأرباح

تقدم كل من ميرك وسوني وفورد جانبًا مختلفًا لنمط عام: وهو وجود أيديولوجية جوهرية كعنصر رئيسي في التطور التاريخي للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر. وكما هي الأفكار الجوهرية لأمة عظيمة أو كنيسة أو مدرسة أو غير ذلك من المؤسسات الخالدة، تكون الأيديولوجية الجوهرية في الشركة ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر مجموعة من المفاهيم الأساسية تضرب بجذورها في الأرض، «هذه هويتنا، وما ندافع عنه، ومغزى وجودنا.» ومثل المبادئ الإرشادية المتجسدة في إعلان الاستقلال الأمريكي («نحن نعد هذه الحقائق من البديهيات ...») التي تردد صداها بعد سبع

وثمانين سنة في خطاب جيتيزبيرج («… أمة ولدت من رحم الحرية، تؤمن بمبدأ أن البشر جميعهم سواسية»)؛ تعد الأيديولوجية الجوهرية عنصرًا أساسيًّا في بناء المؤسسة حتى إنها نادرًا ما تتغير، إن تغيرت على الإطلاق.

في بعض الحالات كحالة سوني تعود الأيديولوجية إلى جذور التأسيس، وفي بعض الحالات الأخرى كحالة ميرك ترجع الأيديولوجية الجوهرية إلى الجيل الثاني، وفي حالات أخرى كحالة فورد تكون الأيديولوجية في سبات عميق ثم تدب فيها الحياة بعد سنوات. لكن في كافة الحالات تقريبًا، وجدنا دلائل تشير إلى وجود أيديولوجية جوهرية نافذة كقوة إرشادية حيوية وليست حبرًا على ورق فقط. سنفصل القول قريبًا في الفوارق الطفيفة بين الأيديولوجية الجوهرية وجزأيها: القيم والأهداف الجوهرية، لكننا سننتقل أولًا للحديث عن واحدة من أكثر نتائج بحثنا إثارة:

على عكس المذهب السائد في كليات إدارة الأعمال، «لم نجد أن «مضاعفة ثروة المساهمين» أو «مضاعفة الأرباح» كانت هي القوة الدافعة الأساسية أو الهدف الرئيسي للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على مدار تاريخها»، بل سعت تلك الشركات وراء مجموعة من الأهداف، ولم يكن تحقيق الأرباح إلا واحدًا من هذه الأهداف، وليس بالضرورة أهمها. نظرت العديد من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على مدار تاريخها إلى التجارة على أنها ليست نشاطًا اقتصاديًّا فقط أو وسيلة لكسب المال، وتوصلنا بالبحث في تاريخ هذه الشركات إلى وجود أيديولوجية جوهرية تسمو فوق الاعتبارات الاقتصادية المجردة. فضلًا عن ذلك — وهذا هو بيت القصيد — اعتمدت هذه الشركات في الأساس على أيديولوجية جوهرية «بدرجة أكبر من الشركات المناظرة».

أظهر تحليل اعتمد على دراسة كل زوج من الشركات على حدة أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كانت أكثر اعتمادًا على أيديولوجيتها وأقل اعتمادًا على المبادئ الربحية المجردة مقارنة بالشركات المناظرة في سبعة عشر زوجًا من مجموع ثمانية عشر زوجًا من الشركات.

(راجع الجدول أ–٤ بالملحق ٣.) تعد هذه النقطة من أوضح أوجه الاختلاف التي وجدناها بين الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر والشركات المناظرة.

نحن لا ندعي قطعًا أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر لم تُعن بالأرباح أو بتحقيق ثروة للمساهمين على المدى البعيد (لاحظ أننا استخدمنا التعبير «أكثر من» الكيانات الاقتصادية الأخرى، وليس «على العكس من».) لا شك أن تلك الشركات تسعى وراء تحقيق الأرباح، لكنها تسعى في الوقت نفسه إلى اعتناق مثل عليا أشمل وأكثر فاعلية. لا تسيطر الرغبة في مضاعفة الأرباح على الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، لكن هذه الشركات تسعى لبلوغ أهدافها بأسلوب ربحي، فهي تفعل «الاثنين معًا».

> إن **تحقيق الأرباح** شرط أساسي لبقاء الشركات ووسيلة لبلوغ أهداف أكثر أهمية، لكنه لا يمثل الغاية في حد ذاته لكثير من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، فالأرباح مثل الأوكسجين والطعام والماء والدم لجسم الإنسان، فهذه الأشياء ليست هدف الحياة، لكن بغيابها لا توجد حياة.

فيما يأتي أمثلة مهمة تبين كيفية اعتناق الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر «**لعبقرية الــ و**» — الأيديولوجية «**و**» الأرباح — أكثر من الشركات المناظرة، وذلك على نطاق واسع من الصناعات التي شملتها دراستنا.

هيوليت-باكارد مقابل تكساس إنسترومنتس

ضع نفسك مكان ديفيد باكارد في ٨ مارس/آذار عام ١٩٦٠، فقد طرحت شركتك أسهمها في البورصة للمرة الأولى منذ ثلاث سنوات. دفعت الثورة الإلكترونية شركتك نحو مسار النمو الهائل بسرعة البرق، وأنت تصارع

التحديات التي يولدها النمو السريع، لكن ما يثير قلقك على وجه التحديد هو قدرة الشركة على تنمية مواهب إدارية من داخلها على قدر عال من الكفاءة (أنت تؤمن بسياسة الترقية من الداخل كعنصر أساسي في صنع ساعتك الدقاقة.) بناءً على ذلك فكرت في إطلاق برنامج تنمية المهارات الإدارية بالشركة، وهو برنامج تعتبره حجر الارتكاز في الحفاظ على رخاء الشركة على المدى البعيد، وأنت على وشك إلقاء خطاب التدشين أمام مجموعة من العاملين المسئولين عن البرنامج بالشركة، علمًا بأنك تسعى إلى طبع رسالة رئيسية في أذهانهم لاستخدامها كفكرة إرشادية عند وضع برامج تهدف إلى تنمية العلاقات بين العاملين وتدريب جيل بعد آخر من المديرين بالشركة. ما الفكرة الرئيسية التي سينصب عليها خطابك؟ ما الرسالة التي تريدها أن تظل عالقة في أذهان المتدربين؟

بعد إلقاء التحية، بدأ باكارد حديثه قائلًا:

> «أود مناقشة «السبب» الأساسي لإنشاء الشركة. بعبارة أخرى، لماذا نحن هنا؟ أعتقد أن الكثير يفترض خطأً أن الشركات تؤسس ببساطة لكسب المال. مع أن كسب المال يعد نتيجة مهمة لتأسيس أي شركة، علينا أن نتعمق أكثر ونبحث في الأسباب الحقيقية لوجود شركتنا. عندما نمعن النظر في هذا الأمر، سنتوصل حتمًا إلى استنتاج أن اجتماع مجموعة من الناس وإقامة كيان أو ما نطلق عليه شركة يهدف لإنجاز شيء لن يتمكنوا من إنجازه فرادى، وهو تقديم خدمات للمجتمع. قد تبدو هذه العبارة مبتذلة، إلا أنها حقيقة جوهرية ... يمكنك النظر حولك [في عالم التجارة والأعمال عامة]، فلا يزال هناك من لا يهتمون إلا بجمع المال ولا شيء غير ذلك، إلا أن الدوافع الحقيقية تنبع بصورة عامة من الرغبة في تحقيق شيء آخر، وهو صنع منتج أو تقديم خدمة، أي الرغبة في القيام بشيء ذي قيمة. مع وضع ذلك في الاعتبار، دعونا نبدأ في مناقشة الهدف الرئيسي من تأسيس شركة هيوليت-باكارد ... يكمن

السبب الرئيسي وراء تأسيس شركتنا في تقديم شيء فريد [تقديم إسهامات].»[24]

يصف من عمل مع ديفيد باكارد أسلوب إدارته بالعملية والجدية، وبأنه كان ممن «يتحمسون للعمل الشاق وينكبون عليه». درس باكارد الهندسة في الجامعة ولم يدرس الفلسفة، مع ذلك نراه يتعمق فيما يمكن وصفه بوجودية الشركات ويتأمل بصورة فلسفية غير اقتصادية «أسباب تأسيس» شركته. من وجهة نظر باكارد «لا يمكن أن يمثل الربح الهدف المناسب للإدارة أو غايتها، بل هو وسيلة لبلوغ الغايات المناسبة والأهداف الممكنة.»[25]

إن ديفيد باكارد يضرب أروع الأمثلة على «عبقرية الـ و» نتيجة إيمانه الصريح بالعلاقة المتوترة بين الربح والأهداف الأسمى من الربح.

من ناحية جعل باكارد هدف إدارة الشركة «تقديم إسهامات للمجتمع في المقام الأول»[26] واضحًا وضوح الشمس، وأعلن أن «المهمة الرئيسية تكمن في تصميم أفضل المعدات الإلكترونية وتطويرها وتصنيعها بغية الإسهام في تقدم العلم وإسعاد الإنسانية.»[27] غير أنه أوضح من ناحية أخرى «أنه لا مكان في مجلس إدارة الشركة لمن لا يقبل هدف تحقيق الأرباح باعتباره أحد أهم أهداف الشركة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل»،[28] وذلك نظرًا لأن الأرباح ستمكن الشركة من بلوغ غاياتها الأسمى.

علاوة على ذلك، «رسخ» باكارد هذه الرؤية، ومررها إلى جون يانج (الرئيس التنفيذي لشركة هيوليت–باكارد بين عامي ١٩٧٦ و١٩٩٢)، الذي علق في إحدى المقابلات قائلًا:

> «لطالما كانت مضاعفة ثروة المساهمين في ذيل قائمة أولوياتنا. لا شك أن الأرباح حجر أساس ما نضطلع به، فهي مقياس لمقدار إسهاماتنا ووسيلة لتحقيق التنمية بتمويل ذاتي، إلا أنها لم تكن يومًا هدفًا في حد ذاتها. بل يتمثل الهدف — في الواقع — في «بلوغ النصر»، وهذا النصر يحكم عليه المستهلك

ويتسنى لنا بلوغه بفعل شيء نفخر به. هناك مطابقة منطقية في هذا الصدد؛ إذا شعر عملاء الشركة الحقيقيون بالرضا الكامل فسنكون قد حققنا الربح.»[29]

لمقارنة شركة تكساس إنسترومنتس بشركة هيوليت-باكارد، راجعنا ما يزيد عن أربعين مقالًا تاريخيًّا ودراسة حالة ولم نجد تصريحًا واحدًا يفيد بأن شركة تكساس إنسترومنتس تأسست لأسباب أسمى من كسب المال. قد يكون هذا التصريح موجودًا بالفعل، إلا أننا لم نعثر على أي دلائل تشير إلى وجوده. بدلًا من ذلك وجدنا أن شركة تكساس إنسترومنتس اقتصرت في التعريف بنفسها على تناول الحجم والنمو والربحية فقط، ولم نكد نجد ما أسماه ديفيد باكارد «أسباب تأسيس الشركة.» عام ١٩٤٩ أصدر رئيس الشركة بات هاجارتي «البيان الرسمي» لشركة تكساس إنسترومنتس، وجاء فيه: «نحن شركة صغيرة ناجحة، ويجب الآن أن نصير شركة كبيرة ناجحة.»[30] إن هذا التركيز المفرط على حجم الشركة ونموها، والتغاضي عن أسباب تأسيسها، استمر على مدار تاريخ شركة تكساس إنسترومنتس. لاحظنا — على سبيل المثال — أن جميع الأهداف الدافعة لشركة تكساس إنسترومنتس — على العكس من شركة هيوليت-باكارد — انصبت إلى حد بعيد في تحقيق النمو المالي:

الأهداف الرئيسية لشركة تكساس إنسترومنتس

- تحقيق مبيعات تصل إلى ٢٠٠ مليون دولار (هدف عام ١٩٤٩)[31]
- تحقيق مبيعات تصل إلى ١ مليار دولار (هدف عام ١٩٦١)[32]
- تحقيق مبيعات تصل إلى ٣ مليار دولار (هدف عام ١٩٦٦)[33]
- تحقيق مبيعات تصل إلى ١٠ مليار دولار (هدف عام ١٩٧٣)[34]
- تحقيق مبيعات تصل إلى ١٥ مليار دولار (هدف عام ١٩٨٠)[35]

للإنصاف، وجدنا أهدافًا مالية مشابهة في عدد قليل من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، خاصة وول-مارت. بيد أن شركة تكساس

إنسترومنتس — على العكس من معظم الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر وعلى العكس من شركة هيوليت-باكارد خاصة — كانت تضع أهدافًا تتعلق بالمبيعات وتجعلها القوة الدافعة للشركة وتقلل من أهمية «الأسباب». بالنسبة لشركة تكساس إنسترومنتس، كلما كان الشيء أكبر كان هذا أفضل، وهذا هو لب الموضوع، حتى إذا كانت المنتجات رديئة الجودة أو لا تقدم إسهامات تقنية على الإطلاق. أما شركة هيوليت-باكارد، فكلما كان الشيء أكبر كان هذا أفضل، «وذلك في سياق تقديم إسهامات فقط.»[36] على سبيل المثال فضلت شركة تكساس إنسترومنتس في السبعينيات إنتاج حاسبات الجيب الزهيدة والساعات الرقمية الرخيصة بسعر عشرة دولارات فقط للتأكيد الصريح على استراتيجية «الأكبر أفضل». أما شركة هيوليت-باكارد — وفي مواجهة الفرص التسويقية نفسها — فضلت ألا تنساق وراء موجة الغايات الرخيصة والرديئة، وذلك لأنها لم تكن تقدم أي إسهامات تقنية على الإطلاق.[37]

جونسون آند جونسون مقابل بريستول-مايرز

ركزت شركة جونسون آند جونسون — شأنها شأن شركة هيوليت-باكارد — على المثل العليا التي تتخطى الأرباح أولًا وقبل كل شيء، ثم أكدت على أهمية تحقيق الأرباح في سياق تلك الأمثلة. عندما أسس روبرت دبليو جونسون شركة جونسون آند جونسون عام ١٨٨٦، كان هدفه المثالي هو «تخفيف الآلام ومداواة المرض.»[38] بحلول عام ١٩٠٨ اتسع نطاق هذا الهدف إلى أن أصبح أيديولوجية للشركة التي تولي اهتمامها لتقديم الخدمات للعملاء والعناية بالموظفين قبل تحقيق عوائد للمساهمين.[39] في أوائل القرن العشرين فسر فريد كيلمر Fred Kilmer — أحد أوائل مديري الأبحاث بشركة جونسون آند جونسون — كيفية تحديد هذه الفلسفة لدور قسم الأبحاث قائلًا:

> «لا يحكم القسم أي روح تجارية ضيقة الأفق ... ولم يستمر طوال هذه المدة بهدف سداد حصص الأرباح أو لمصلحة

جونسون آند جوسون فقط، بل استمر من منطلق الإسهام في مسيرة تطور فن المداواة.»[40]

عام ١٩٣٥ صاغ روبرت دبليو جونسون الابن هذه الأفكار في فلسفة أطلق عليها اسم «المصلحة الذاتية المستنيرة»، ووفقًا لهذه الفلسفة «يأتي تقديم الخدمات للعملاء في المرتبة الأولى ... ويأتي تقديم الخدمات للموظفين ومجلس الإدارة في المرتبة الثانية ... ويأتي تقديم الخدمة للمساهمين في المرتبة الأخيرة.»[41] أضاف إلى القائمة فيما بعد (عام ١٩٤٣ تحديدًا) تقديم الخدمات للمجتمع (واحتل مرتبة أعلى من تقديم الخدمات للمساهمين)، ودون أيديولوجية شركة جونسون آند جونسون في وثيقة سميت «أيديولوجيتنا» وطبعت في مخطوطة ورقية عتيقة الطراز وكتبت بنفس نقش الأحرف الذي كتب به إعلان الاستقلال الأمريكي. كتب روبرت «عند تنفيذ ما سبق سيجني المساهمون عوائد مناسبة.»[42] ومع أن الشركة تجري بصفة دورية منذ عام ١٩٤٣ مراجعة لوثيقة «أيديولوجيتنا» وتدخل بعض التعديلات الطفيفة على ألفاظها، فإن الأيديولوجية الجوهرية — المشتملة على تسلسل المسئوليات بدءًا من العملاء حتى المساهمين إضافة إلى التأكيد الواضح على تحقيق عوائد مناسبة وليس عوائد هائلة — ظلت ثابتة على مدار تاريخ الوثيقة.[43]

أيديولوجيتنا

نؤمن بأن التزامنا الأول يجب أن يكون تجاه الأطباء وأطقم التمريض والمستشفيات والأمهات إضافة إلى جميع مستخدمي منتجاتنا.
يجب أن تتسم منتجاتنا بأعلى جودة على الدوام.
علينا أن نجتهد دومًا لخفض تكلفة هذه المنتجات.
يجب الوفاء بكافة الطلبات على وجه السرعة وبالدقة المطلوبة.
يجب أن يجني الموزعون العاملون معنا أرباحًا جيدة.

التزامنا الثاني تجاه من يعملون معنا.
وهم العاملون والعاملات في مصانعنا ومكاتبنا.
يجب أن يشعروا بالأمان والاستقرار في وظائفهم.
يجب أن تكون الأجور عادلة وكافية.
يجب أن تكون الإدارة عادلة وساعات العمل معقولة وبيئة العمل نظيفة ومنظمة.
ينبغي وضع نظام محكم للموظفين لتقديم الاقتراحات والشكاوى.
يجب أن يكون المشرفون ورؤساء الأقسام على درجة عالية من الكفاءة والإنصاف.
يجب توفير فرص الترقي لذوي الكفاءة العالية.
ويجب النظر إلى كل موظف باعتباره فردًا مستقلًّا له منزلته وأهليته الخاصة.

التزامنا الثالث نحو الإدارة.
يجب أن يتمتع مديرونا بالموهبة والعلم والخبرة والكفاءة.
يجب أن يكونوا أشخاصًا ذوي إدراك سليم وفهم شامل.

التزامنا الرابع تجاه المجتمعات التي نحيا فيها.
يجب أن نكون مواطنين صالحين، ندعم الأعمال الخيرية والجمعيات الخيرية، ونتحمل نصيبنا العادل من الضرائب.
يجب أن نحافظ على المكان الذي نحظى باستخدامه.
يجب أن نشارك في دعم التطوير الحضري والصحة والتعليم والحكم الرشيد وأن نعرف المجتمع بأنشطتنا.

التزامنا الخامس والأخير تجاه مساهمينا.
يجب أن تحقق التجارة أرباحًا مناسبة.
يجب تكوين احتياطي نقدي وإجراء أبحاث ووضع خطط جريئة وتحمل تبعات الأخطاء.

> يجب الاستعداد لأوقات الأزمات، ودفع ضرائب كافية، وشراء آلات جديدة، وبناء مصانع جديدة، وطرح منتجات جديدة، ووضع خطط مبيعات مبتكرة.
>
> يجب تجربة الأفكار الجديدة.
>
> ويجب أن يتلقى المساهمون عوائد مناسبة عند القيام بهذه الأمور.
>
> نحن عازمون بعون الله على الوفاء بهذه الالتزامات على أحسن وجه.

كان هذا نص الوثيقة الأصلية التي خطها آر دبليو جونسون الابن عام ١٩٤٣.

في أوائل الثمانينيات وصف جيم بيرك Jim Burke، الرئيس التنفيذي للشركة (الذي قدر الوقت الذي قضاه في نشر الأيديولوجية داخل الشركة بـ ٤٠ بالمائة من ساعات عمله كرئيس تنفيذي)[44] التأثير المتبادل بين الأيديولوجية والأرباح قائلًا:

> «إن سياسات الإدارة لدينا مهيأة لتحقيق الأرباح يوميًّا، وهذا جزء من متطلبات العمل، ولكن في أغلب الأحوال — في هذا المجال وفي مجالات أخرى — يميل الأشخاص إلى أن يقولوا «من الأفضل أن نفعل كذا، لأننا إن لم نفعل فسينعكس ذلك على الأرباح على المدى القريب.» إن هذه الوثيقة [أيديولوجيتنا] تتيح لهم الفرصة لأن يقولوا: «مهلًا، لسنا «مضطرين» إلى القيام بذلك.» أطلعني أفراد الإدارة على ... رغبتهم في أن أعمل بموجب هذه المجموعة من المبادئ، لذا لن أفعل ذلك.»[45]

على الجانب الآخر وجدنا أن شركة بريستول-مايرز أقل التزامًا بأيديولوجية ثابتة من شركة جونسون آند جونسون، وفي حين أضفت شركة جونسون آند جونسون على وثيقة الأيديولوجية صفة رسمية ونشرتها في أوائل الأربعينيات وكان لديها إدراك سليم للأيديولوجية

الخاصة بها منذ أوائل القرن؛ لم نعثر على أي دلائل على الإطلاق تشير إلى أن بريستول-مايرز كانت تمتلك ما يماثل وثيقة الأيديولوجية حتى عام ١٩٨٧، عندما نشرت «تعهدات بريستول-مايرز» (التي تبدو على نحو مريب إعادة صياغة لنص أيديولوجية جونسون آند جونسون). لم نعثر كذلك على أي دلائل تشير من قريب أو بعيد إلى أن التعهدات حالما أُعلنت أصبحت نافذة المفعول كوثيقة إرشادية في شركة بريستول-مايرز. وفي حين أن الموظفين بشركة جونسون آند جونسون تحدثوا بصراحة عن الصلة بين الأيديولوجية والقرارات الرئيسية في الشركة، لم نجد تعليقًا مشابهًا من موظفي شركة بريستول-مايرز.[46]

خصصت كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد دراسة حالة كاملة لتناول كيفية تنفيذ شركة جونسون آند جونسون لوثيقة الأيديولوجية؛ وذلك على مستوى الهيكل التنظيمي وعمليات التخطيط الداخلي ونظام التعويضات والقرارات التجارية الاستراتيجية، وكأداة ملموسة لإرشاد الشركة في أوقات الأزمات. على سبيل المثال، استخدمت جونسون آند جونسون الأيديولوجية كأساس عند مواجهة أزمة عقار التيلينول عام ١٩٨٢، عندما كشفت وفاة سبعة أشخاص في شيكاغو عن وجود شخص من خارج شركة جونسون آند جونسون قد عبث بزجاجات التيلينول ومزجها بالسيانيد. سحبت شركة جونسون آند جونسون على الفور جميع كبسولات التيلينول من أسواق الولايات المتحدة بأكملها، مع أن حالات الوفاة قد وقعت في منطقة شيكاغو فقط. وتكلفت الشركة ما يقارب ١٠٠ مليون دولار، ونظمت حملة قوامها مائتان وخمسون شخصًا لتحذير الشعب والتعامل مع المشكلة. كتبت جريدة واشنطن بوست عن الأزمة: «نجحت شركة جونسون آند جونسون في رسم صورة لنفسها في أعين العامة كشركة تسعى إلى عمل الصواب، بصرف النظر عن التكلفة.»[47]

في غضون أيام من وقوع أزمة التيلينول، واجهت شركة بريستول-مايرز مشكلة مماثلة إلى حد بعيد؛ حيث عبث أحدهم بأقراص

إكسدرين في منطقة دنفر. وبدلًا من سحب الأقراص من السوق الأمريكية بالكامل، كما فعلت شركة جونسون آند جونسون، سحبت الشركة الأقراص من ولاية كولورادو فقط ولم تطلق حملة لتحذير الشعب. أما ريتشارد جيلب Richard Gelb رئيس مجلس إدارة شركة بريستول-مايرز الذي وصف نفسه بأنه «مدير حذر يفضل التأكد من كل شيء بدقة أولًا»؛ فقد أبدى استجابة سريعة في جريدة بيزنس مانث *Business Month* الصادرة عن مؤسسة دن Dun للتأكيد على أن حادثة أقراص إكسدرين «لن تؤثر تأثيرًا يذكر على أرباح شركة بريستول-مايرز.»[48] كان لشركة جونسون آند جونسون أيديولوجية مقننة توجهها في أوقات الأزمات (سواء للأفضل أو للأسوأ)، بينما تشير الشواهد إلى أن شركة بريستول-مايرز كانت تفتقر لمثل هذا الدليل الإرشادي.

بوينج مقابل ماكدونيل دوجلاس

اعتمدت شركة بوينج، بصورة أكبر من ماكدونيل دوجلاس عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية على مدار تاريخها على النظرة المثالية لهويتها الذاتية بنفس قدر اعتمادها على النظرة النفعية الاستراتيجية. على وجه التحديد تتمتع شركة بوينج بتاريخ حافل من النزوع إلى المغامرة والمخاطرة ببناء طائرات أكبر حجمًا وأكثر تقدمًا. وقد آتت هذه المغامرات ثمارها وجنت أرباحًا للشركة، مما جعل بوينج شركة ربحية من الطراز الأول (أكثر ربحية من شركة ماكدونيل دوجلاس)، الأمر الذي يوضح أن قراراتها نفعية بالفعل. لكن الدلائل تؤكد أن بوينج لم تركز بصورة أساسية على الأرباح سواء على المدى البعيد أو القريب.[49] لقد ركزت شركة بوينج على أن تضطلع بدور الريادة في مجال الطيران وعلى بناء طائرات أكبر حجمًا وأسرع وأكثر تطورًا وأفضل أداء، كذلك ركزت الشركة على كسر القيود وتخطي الحدود في مجال تكنولوجيا الطيران وعلى التحلي بروح المغامرة والتحدي والإنجاز والإسهام، بجانب تركيزها على اكتساب

المهارات الفعالة. لا يمكن أن تسعى بوينج لتحقيق هذه الأهداف دون وضع الأرباح في الاعتبار، لكن الأرباح ليست «السبب الرئيسي» وراء كل ما تتخذه الشركة من إجراءات — كما لم تكن النقود هي السبب وراء قيام تشاك ييجر Chuck Yeager بأول اختبار للطائرة النفاثة. قال بيل آلن (الرئيس التنفيذي للشركة من عام ١٩٤٥ حتى عام ١٩٦٨) معلقًا على أهداف العمل في شركة بوينج:

> «دائمًا ما تتطلع شركة بوينج للمستقبل. وهذا أمر لا يتحقق سوى بمساعدة أناس تحيا وتتنفس وتأكل وتنام من أجل ما تفعله ... أعمل ضمن مجموعة كبيرة من الأشخاص على قدر من الثقافة والتفاني في العمل لدرجة أن عالم الطيران يمثل لهم كل شيء في الحياة من مأكل وملبس ومشرب ... يجب أن يكون هدف الإنسان هو الحصول على الفرصة المناسبة لتحقيق إنجازات أعظم وتقديم خدمات أفضل. إن أعظم سعادة تقدمها لنا الحياة هي الرضا النابع من ... المساهمة في الإنجازات الصعبة والبناءة.»[50]

فكر على سبيل المثال في قرار بوينج بإنتاج الطائرة طراز 747. بالتأكيد كانت لديها دوافع اقتصادية لإنتاجها، لكن كانت هناك دوافع غير مادية أيضًا. صنعت شركة بوينج الطائرة طراز 747 من منطلق تعزيز هويتها الذاتية ولرغبتها في تحقيق أرباح أيضًا؛ فقد رأت الشركة أنه من الضروري أن تضطلع بدور الريادة في مجال النقل الجوي، وهذا لب الموضوع. إذن فإجابة السؤال «لماذا أنتجت بوينج الطائرة 747؟» هو «لأنها شركة بوينج!» عندما سأل كروفورد جرينوالت Crawford Greenwalt مدير الشركة أحد أعضاء الإدارة العليا عن عائد الاستثمار المتوقع من الطائرة طراز 747، أخبره بأنهم أجروا بعض الدراسات، لكنه لم يتمكن من تذكر النتائج. في كتاب «الأسطورة والتراث» *Legend and Legacy* كتب روبرت سيرلنج Robert Serling: «طأطأ جرينوالت حينها

رأسه باتجاه الطاولة وتمتم قائلًا: «يا إلهي، لا يعلم هؤلاء الرجال عائد الاستثمار المتوقع من هذه الطائرة!»»[51]

موتورولا مقابل زينيث

رأي بول جالفين مؤسس شركة موتورولا أن الأرباح وسيلة ضرورية لتحقيق أهداف الشركة، لكنها ليست الهدف المنشود، وبالفعل حث جالفين مهندسيه باستمرار على خفض التكلفة مع رفع مستوى الجودة وذلك لتوفير قاعدة ربحية للشركة، فقد آمن حقًّا بأن رجل الأعمال يحتاج إلى تحقيق الأرباح ليشعر بالرضا عما يبذله من جهد. لكن جالفين لم يجعل من الأرباح يومًا الهدف الرئيسي المسيطر على الشركة، ولم يعتقد أيضًا أن الأرباح يجب أن تكون هدفًا رئيسيًّا لأي شركة.[52] أثناء الانهيار الاقتصادي في الثلاثينيات واجهت شركة موتورولا — التي كانت حينئذ شركة ناشئة ومناضلة — الممارسة الصناعية الشائعة الخاصة بتحريف حقائق الحالة المالية للشركة ومزايا المنتجات أمام الموزعين، وعندما تعرض بول جالفين لضغوط لاتباع النهج نفسه، رد مؤكدًا أنه لا يعبأ بالممارسات الصناعية، وأعطى أوامره «أخبروهم بالحقيقة؛ أولًا لأن هذا هو التصرف السليم، وثانيًا لأنهم سيكتشفون الأمر بطريقة أو بأخرى.»[53] يكشف رد جالفين مرة أخرى الطبيعة الثنائية — وهي المثالية النفعية — التي تمتاز بها الكثير من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في دراستنا، فهذه الشركات ليست مثالية تمامًا وليست نفعية تمامًا، إنها الاثنان معًا.

لا تنظر الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر للأمر باعتباره خيارًا بين تكريس أنفسها للقيم «أو» السعي وراء الأرباح، فهم يرونه تحديًا للتوصل إلى حلول نفعية «و» سلوك درب يتوافق مع قيمها الجوهرية.

علاوة على ذلك رسخ بول جالفين هذا المنظور المتناقض ظاهريًّا في شركته كقوة توجيهية للأجيال اللاحقة، فعام ١٩٩١ كتب روبرت دبليو جالفين Robert W. Galvin (ابن بول وخليفته) سلسلة من المقالات الموجهة إلى الموظفين بعنوان «هويتنا وأهدافنا» في واحد وثلاثين مقالًا، وناقش فيها أهمية الإبداع والتجديد ورضا العملاء التام والجودة وآداب المهنة والابتكار وما إلى ذلك من موضوعات؛ لم يكتب «ولو مرة واحدة» عن أهمية مضاعفة الأرباح ولم يلمح إليها كهدف أساسي أو كسبب لتأسيس الشركة.[54] ومن نفس المنطلق كان بيان الهدف الرسمي لموتورولا (المتضمن في النشرة الداخلية تحت عنوان: «ما نؤيده: بيان بالأهداف والمبادئ والأخلاقيات» For Which We Stand: A Statement of Purpose, Principles and Ethics يربط بين الأرباح والأهداف العليا سعيًا وراء تحقيق أرباح معقولة (مقابل الأرباح الهائلة) كدور ثانوي للأهداف:

> «تهدف موتورولا إلى خدمة المجتمع بكل فخر وإجلال بتزويده بالمنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة والأسعار المناسبة، و(نؤكد على النقطة التالية) نحن نضطلع بهذه المهمة لكي نحقق أرباحًا معقولة ضرورية لنمو الشركة، وعندما يتحقق لنا ذلك، يمكننا منح الموظفين والمساهمين فرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية المناسبة.»[55]

في المقابل لم يضع القائد يوجين إف ماكدونالد — مؤسس شركة زينيث — أيديولوجية ثابتة للشركة لكي يستعين بها خلفاؤه. يبدو أن هدف شركة زينيث في عهد ماكدونالد تركز في المقام الأول في أن تصبح الشركة دمية بين يديه ومنصة للتعبير عن آرائه. بعد وفاة ماكدونالد تدهورت الشركة نظرًا لافتقادها لأي نوع من الإرشاد والإلهام، وتحولت إلى الاعتماد على المنظور الربحي الكلاسيكي المجرد. عند الاطلاع على المقالات التي كتبت حول شركتي موتورولا وزينيث، لاحظنا أن المقالات الخاصة بموتورلا أكدت باستمرار على الأوجه «غير المادية» كمزايا للشركة، كعدم تمسكها

بالرسميات وتأكيدها على مذهب المساواة والحافز التكنولوجي والتفاؤل بالتقدم المستمر، في حين أكدت المقالات الخاصة بزينيث التي كتبت بعد وفاة ماكدونالد بصورة أكبر على الحالة المالية وحصة السوق وغير ذلك من الأمور المادية البحتة. لم نعثر في زينيث على وثيقة تشبه وثيقة "For Which We Stand" التي أصدرتها موتورولا، بل لم نعثر في شركة زينيث بعد وفاة ماكدونالد عام ١٩٥٨ على أي دلائل تشير إلى وجود أيديولوجية ذات أهمية تتجاوز السعي وراء زيادة حصة السوق ومضاعفة الأرباح.

ماريوت مقابل هاورد جونسون

تبنت شركة ماريوت — شأنها شأن موتورولا وهيوليت-باكارد — المثالية النفعية المتناقضة ظاهريًّا، وعندما سُئل جيه ويلارد ماريوت الأب عما إذا كان قد أسس شركة ماريوت لكسب مليون دولار أو لبناء إمبراطورية، رد قائلًا:

> «كلا، على الإطلاق. كانت تدور في ذهني ثلاث أفكار رئيسية على نفس الدرجة من الأهمية؛ الأولى: هي تقديم خدمة لنزلائنا بصورة لطيفة وودودة، والثانية: هي تقديم طعام عالي الجودة بأسعار مناسبة، والثالثة: هي العمل الشاق ليلًا ونهارًا لتحقيق الأرباح … أردت حصد ثمار الازدهار، كتوفير فرص عمل أكثر وكسب المال لإعالة أسرتي والمشاركة في الأعمال الخيرية.[56] … إن المشروعات الخدمية مجزية للغاية؛ فهي تسهم إسهامًا كبيرًا في خدمة المجتمع. ينعم الفرد وهو بعيد عن منزله بوجبة شهية وفراش وثير ومعاملة لطيفة … من الأهمية بمكان أن يشعر الأشخاص وهم بعيدون عن منازلهم أنهم بين أصدقائهم وبأنهم مرغوب فيهم.»[57]

كما في الأمثلة التي استشهدنا بها آنفًا، رسخ ماريوت هذا المنظور على مستوى المؤسسة بحيث يظل فعالًا لمدة طويلة بعد رحيله؛ فبدأ

بوضع عمليات محكمة لانتقاء الموظفين وتلقينهم مبادئ الشركة لتعزيز الأيديولوجية التي تضع الموظفين في المقام الأول وتعتبر العملاء بمنزلة الضيوف، كما وضع أيضًا برامج التنمية الإدارية لضمان توافر إدارة ماريوت باستمرار وعملها وفقًا لمبادئ الشركة. أعد ماريوت خليفته وابنه جيه ويلارد ماريوت الابن ودربه بعناية، ليس فقط على الأسس الجوهرية لإدارة الشركة، بل على تبني قيمها أيضًا. جاء في مقال نشر عام ١٩٩١ ما يأتي: «يتبع رؤساء شركة ماريوت بكل جدية وإخلاص «التوجيهات الإدارية» التي أدرجها جيه ويلادر في خطاب وجهه إلى ابنه عندما أصبح نائب الرئيس التنفيذي للشركة عام ١٩٦٤.»[58] أسعدنا الحظ بالعثور على نسخة من هذا الخطاب الطويل، وقد لاحظنا تشابهًا لافتًا للنظر بين تلك التوجيهات الإدارية والتوجيهات التي أيدها ابنه بعد مرور عقدين من الزمن (انظر أدناه.)

١٩٦٤ جيه ويلادر ماريوت الأب[59]	١٩٨٤ جيه ويلارد ماريوت الابن[60]
الموظفون هم محور الاهتمام الأول؛ اعمل على تنمية مهاراتهم وولائهم للشركة واهتماماتهم وتعزيز روح الفريق لديهم. إن [تنمية مهاراتهم] مسؤوليتك الأساسية ... اكتشف الصفات الحميدة في الأشخاص وحاول تنميتها.	نحن نعمل في مجال يهتم بالموظفين ... يجب توجيههم ومساعدتهم والاهتمام بهم. عامل الأشخاص بالعدل وزودهم بالمهارات وساعدهم على تحقيق النجاح، بمعنى أن تعزز شعور الفوز بداخلهم.
فوض غيرك للقيام بالمهام وحمله مسئولية النتائج. إذا كان أحد الموظفين غير قادر تمامًا على إنجاز المهمة فابحث عن مهمة تناسبه أو أوقفه عن العمل في الحال دون انتظار.	وظف الأشخاص المناسبين وانتظر منهم أداء جيدًا. إذا كنت مخطئًا بشأنهم، أوقفهم عن العمل سريعًا وبكل إنصاف.
نظم وقتك ... قدر أهمية كل دقيقة من وقت العمل ... احتفظ بروح الدعابة. واجعل العمل متعة لك وللآخرين.	اعمل بجدية، لكن استمتع بوقتك أيضًا. من الممتع أن تفعل أشياء بنفسك وأن توكل غيرك لفعل أشياء أخرى. المهم أن تجعل العجلة تسير.

بالتوافق مع المبادئ الإرشادية التي أرساها ماريوت الأب في الشركة منذ سنوات علق ماريوت الابن قائلًا إن عامل التحفيز في الشركة «ليس المال»، بل الشعور بالفخر والإنجاز النابع من تنفيذ العمل على أكمل وجه.[61] أشار ماريوت الابن إلى أن الاهتمام الفائق بالموظفين وتقديم قيمة ممتازة للعملاء (معاملتهم معاملة الضيوف) سيؤدي كنتيجة طبيعية إلى حصول المساهمين على عوائد «مغرية» (وليس «أعلى عائد»).[62]

مع أن الدلائل تشير إلى أن هاورد جونسون الأب كان يمتلك أيديولوجية كذلك (تؤكد على الثبات على المبدأ والجودة) لم نعثر على ما يشير إلى أنه قد ورّث هذه الأيديولوجية لابنه (وخليفته) أو أنه قد غرس مثله العليا في الشركة في صورة مجموعة مبادئ ثابتة. لا يوجد أي دليل على تدريب الجيل الأول للجيل الثاني على الأيديولوجية، ولا يوجد أي دليل على وضع خطة تطوير مدروسة لعمليات الانتقاء الأيديولوجي وتلقين المبادئ للعاملين، كما حدث في ماريوت. بحلول منتصف السبعينيات كان هاورد جونسون الابن يدير الشركة بحماس من منظور أحادي يركز على الجانب المادي فحسب (زيادة المبيعات وعائدات الاستثمار) مع توجيه اهتمام ضئيل — إن وجد — إلى العملاء والموظفين. جاء في ثلاثة مقالات منفصلة (نشر اثنان منها في بيزنس ويك Business Week وواحد في فوربس) أن هاورد جونسون ابتز العملاء المجبرين على انتظار بوابة عبور الطرق السريعة وتقاضى أسعارًا باهظة مقابل طعام افتقد إلى المذاق وترتيبات إقامة رديئة وخدمة بطيئة قدمها أشخاص عابسون.[63] انتهى المطاف بهاورد جونسون الابن إلى بيع الشركة إلى مستثمر بريطاني مقابل مبلغ ضخم يصل إلى ثمانية عشر ضعف إيراداتها.[64]

فيليب موريس مقابل آر جيه رينولدز

أما شركة فيليب موريس (مقارنة بآر جيه رينولدز) فقد عثرنا على دلائل تؤكد أن الشركة كانت تعمل في سياق أيديولوجية محددة وليس لمضاعفة

ثروة المساهمين فقط. قال روس ميلهايزر Ross Millhiser — نائب رئيس شركة فيليب موريس — عام ١٩٧٩:

> «أنا أعشق السجائر، إنها إحدى الأشياء التي تجعل الحياة جديرة بأن نعيشها ... فالسجائر تزودك بالرغبة وبأحد [عناصر] المعادلة البشرية الجوهرية. تسعى هذه المعادلة البشرية دائمًا إلى موازنة نفسها، والسجائر تلعب دورًا في هذا الأمر.»[65]

من المستحيل تحديد ما إذا كان هذا القول أيديولوجية أو خداعًا للذات؛ أو علاقات عامة جيدة فقط. لكننا لاحظنا في شركة فيليب موريس شيوع روح الجماعة والإيمان بهدف مشترك، وهو ببساطة ما لم نجده في آر جيه رينولدز على مدار الثلاثين عامًا المنقضية. فقد بدا رؤساء شركة فيليب موريس أكثر حماسًا لسجائرهم من الرؤساء بشركة آر جيه رينولدز. كذلك أظهر رؤساء شركة فيليب موريس قدرًا كبيرًا من التحدي في تمسكهم بأيديولوجيتهم المؤيدة للتدخين، في حين أنه اعتبارًا من عام ١٩٦٠ لم يبد نظراؤهم في شركة آر جيه رينولدز أي اهتمام بالمنتجات إلا كمصدر لكسب المال. وكما جاء على لسان رئيس شركة آر جيه رينولدز عام ١٩٧١، إذا كان ترك العمل في مجال السجائر سيمكن الشركة من تحقيق أرباح أكبر للمساهمين فلا بأس إذن؛ فلم يكن لديه أي ولاء أيديولوجي لصناعة التبغ، على العكس من ميلهايزر.[66]

في المقابل وضع الرؤساء التنفيذيون لشركة فيليب موريس الخلاف حول السجائر في إطار أخلاقي إلى حد ما مقتنعين بصحة رأيهم عندما قالوا: لدينا «الحق» في أن ندخن؛ إنها مسألة حرية اختيار. لا تحرمونا من سجائرنا، لا تتعدوا على حقنا! عند اطلاعنا على المقالات المنشورة حول فيليب موريس لاحظنا وجود صور عديدة لرؤساء تنفيذيين متخذين وضعية توحي بالتمرد، يمسكون بالسجائر في أيديهم ويحملقون في الكاميرا ولسان حالهم يقول: «إياك أن تفكر مجرد تفكير في أن تطلب

مني إطفاء هذه السيجارة!» ذكر مقال في مجلة فورتشن ما يأتي:

> «تجتاح ثقافة متمردة موالية للتدخين أوساط الإداريين في الشركة، فتجد أتباعها يجذبون من جيوبهم بعنف علب السجائر ذات الغطاء العلوي ... ويشعلون سيجارة ... ثم يلقون بالعلبة على المكتب أو الطاولة ليراها الجميع.»[67]

يبدو أنهم يرون أنفسهم بالفعل كراعي البقر الوحيد شديد التحرر الذي تصوره اللوحات الإعلانية واسعة الانتشار لسجائر مارلبورو. وصفت موظفة سابقة بشركة فيليب موريس العمل بالشركة بأنه عمل مع «طائفة التدخين»، وأخبرتنا أن الشركة أرغمتها هي وزملاءها على أخذ علب سجائر معهم إلى المنزل مع شيكات الراتب. وأخبرنا أحد أعضاء مجلس إدارة شركة فيليب موريس (وهو يداعب بأصابعه علبة سجائر مفلترة): «أنا أحب عملي كعضو مجلس إدارة بشركة فيليب موريس، إنها شركة عظيمة بالفعل، وأنا أؤكد على «عظمتها». فالأمر أشبه بأن تكون جزءًا من شيء مميز للغاية، فهي شركة تدافع عن قضية، وإنه لفخر لي أن أكون جزءًا منها.»[68] تحدث مقال نشر عام ١٩٧١ في مجلة فوربس عن جوزيف كالمان Joseph Cullman — رئيس مجلس إدارة فيليب موريس — قائلًا:

> «يستاء الكثيرون من [كالمان] لدفاعه العدائي عن تدخين السجائر؛ فبدلًا من الاعتذار عن الآثار السلبية للسجائر نجده يشير إلى «الآثار المفيدة للتدخين» في مجال الصحة العقلية.»[69]

نرجو ألا تسيء تفسير هذه النقطة، نحن لا نرى أن فيليب موريس شركة محبة للغير تعمل لمصلحة البشرية، بل إن أيديولوجية شركة فيليب موريس تعتمد في المقام الأول على حرية الاختيار والمبادرة الفردية والعمل الجاد والفرص المعتمدة على الجدارة وتحقيق الفوز والتطوير المستمر للذات؛ أي الشعور بالفخر النابع من إنجاز العمل على أحسن وجه وبطريقة أفضل دائمًا، لا لشيء إلا لمصلحة العمل. تولى مايكل مايلز Michael Miles

رئاسة شركة فيليب موريس عام ١٩٩١، ووصفته مجلة فورتشن بأنه «عاشق التجارة ... نفعي قاس له أهداف محددة ... غليظ القلب»[70] وبأنه «يفكر في العمل في كل دقيقة من حياته».[71] قال مايكل معلقًا: «لا أجد أي خطأ أخلاقي في تجارة «التبغ» ... ولا أرى ضررًا من بيع منتجات للناس لا يحتاجونها.»[72] لا يمكن اعتبار ما سبق قيمًا «نفعية-شخصية» أو «إنسانية»، فالسجائر في نهاية المطاف لا تداوي مرض العمى النهري.

إلا أننا — وقد يدهشك هذا الأمر كما أدهشنا — وجدنا أن شركة فيليب موريس تشترك مع شركة ميرك في تحليها بروح الجماعة المرتبطة بأيديولوجية جوهرية قوية. بلا ريب تختلف أيديولوجية فيليب موريس عن أيديولوجية ميرك اختلافًا جذريًّا، لكن الشركتين كلتيهما تتفوقان على نظيرتيهما في الدراسة في مدى استرشادهما بأيديولوجية. أضف إلى هذا البعد الأساسي أن العوامل المشتركة بين شركتي فيليب موريس وميرك على مدار الأربعين عامًا المنقضية[73] أكثر من تلك التي تجمع بين فيليب موريس وآر جيه رينولدز، كذلك فإن العوامل المشتركة بين شركتي ميرك وفيليب موريس أكثر من تلك التي تجمع بين ميرك وفايزر.

هل هناك ما يسمى بالأيديولوجية «الصحيحة»؟

إن حقيقة أن شركتي ميرك وفيليب موريس تظهران في قائمة الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر علمًا بأنهما على طرفي النقيض تمامًا فيما يتعلق بفائدة منتجاتهما للأشخاص، وأنهما تستظلان بأيديولوجيتين قويتين تختلفان اختلافًا جذريًّا؛ تثير عدة تساؤلات مثيرة للاهتمام: هل ثمة أيديولوجية جوهرية «صحيحة» لتأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر؟ هل يصنع محتوى الأيديولوجية فارقًا؟ هل هناك عناصر مشتركة أو أنماط شائعة بين الأيديولوجيات الجوهرية الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر؟

أدرجنا في جدول ٣-١ الأيديولوجيات الجوهرية الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر التي تناولتها الدراسة، واكتشفنا أنه

مع اشتراك عدد من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في بعض الأفكار الرئيسية (كتقديم إسهام أو التعامل بنزاهة أو احترام الموظف أو خدمة العميل أو التحلي بروح الإبداع أو تحقيق الريادة أو الإحساس بالمسئولية تجاه المجتمع) «لم يبرز عنصر واحد بانتظام لدى الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر جميعها.»

- بعض الشركات — مثل جونسون آند جونسون و وول-مارت — اتخذت «العملاء» محورًا لأيديولوجيتها، في حين أن البعض الآخر — مثل سوني وفورد — لم يفعل ذلك.
- بعض الشركات — مثل هيوليت-باكارد وماريوت — اتخذت «الموظفين» محورًا لأيديولوجيتها، في حين أن البعض الآخر — مثل نوردستروم وديزني — لم يفعل ذلك.
- بعض الشركات — مثل فورد وديزني — اتخذت «منتجاتها أو خدماتها» محورًا لأيديولوجيتها، في حين أن البعض الآخر — مثل آي بي إم وسيتيكورب — لم يفعل ذلك.
- بعض الشركات — مثل سوني وبوينج — اتخذت «الأهداف الجريئة المنطوية على المخاطرة» محورًا لأيديولوجيتها، في حين أن البعض الآخر — مثل هيوليت-باكارد ونوردستروم — لم يفعل ذلك.
- بعض الشركات — مثل موتورولا وثري إم — اتخذت «الابتكار» محورًا لأيديولوجيتها، في حين أن البعض الآخر — مثل بروكتر آند جامبل وأمريكان إكسبريس — لم يفعل ذلك.

باختصار، «لم» نعثر على أي محتوى أيديولوجي محدد ضروري لتأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر؛ ويؤكد بحثنا أن «مصداقية» الأيديولوجية ومدى نجاح الشركة في الالتزام بها أهم بكثير من «محتوى» الأيديولوجية.

جدول ٣-١: الأيديولوجيات الجوهرية الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر.

ثري إم[74]	• الابتكار؛ «إياك ووأد فكرة أي منتج جديدة». • النزاهة المطلقة. • احترام المبادرة الفردية والنمو الشخصي. • التسامح مع الأخطاء غير المقصودة. • جودة المنتج وإمكانية الاعتماد عليه. • «يتمثل عملنا الحقيقي في حل المشكلات.»
أمريكان إكسبريس[75]	• خدمة العملاء على أعلى مستوى. • إمكانية الاعتماد على الخدمات حول العالم. • تشجيع المبادرة الفردية.
بوينج[76]	• تصدر العالم في علم الطيران، واحتلال مركز الريادة. • التغلب على التحديات والمخاطر الكبرى. • سلامة المنتجات وجودتها. • الحفاظ على النزاهة وأخلاقيات المهنة. • «ألا نفكر في شيء سوى عالم الطيران ونحن نأكل ونتنفس وننام.»
سيتيكورب[77]	• التوسع في الحجم والخدمات المقدمة والوجود الجغرافي. • أن نكون في المقدمة، من حيث الحجم والأفضلية والابتكارية والربحية. • الاستقلالية والمغامرة (بالاعتماد على اللامركزية.) • نظام الجدارة والكفاءة في الترقية. • الجرأة والثقة بالنفس.
فورد[78]	• الأشخاص هم مصدر قوتنا. • المنتجات هي «النتيجة النهائية لجهودنا» (نحن معنيون بالسيارات.) • الأرباح وسيلة ضرورية ومقياس لنجاحنا. • الصدق والنزاهة المطلقان. (ملاحظة: ورد هذا الترتيب في وثيقة MVGP التي أصدرتها فورد في الثمانينيات. اختلف هذا الترتيب في مراحل مختلفة من تاريخ الشركة.)

جنرال إلكتريك[79]	• الرفع من نوعية الحياة بالاعتماد على التكنولوجيا والابتكار. • تحقيق التوازن المتبادل بين المسئولية تجاه العملاء والموظفين والمجتمع والمساهمين (لا يوجد تسلسل واضح.) • المسئولية الفردية وإتاحة الفرص. • الصدق والنزاهة.
هيوليت–باكارد[80]	• تقديم إسهامات تقنية في المجالات التي نشارك فيها. («تأسست الشركة بهدف تقديم إسهامات») • احترام العاملين بالشركة وإتاحة الفرص لهم، بما في ذلك فرص المشاركة في نجاح الشركة. • تقديم إسهامات للمجتمعات التي نزاول بها أنشطتنا والشعور بالمسئولية تجاهها. • تقديم جودة مناسبة لعملاء هيوليت–باكارد. • الأرباح والنمو وسيلتان لبلوغ كل القيم والأهداف الأخرى.
آي بي إم[81]	• الاهتمام بكل موظف اهتمامًا كاملًا. • استغلال قدر كبير من الوقت في إسعاد العملاء. • بذل قصارى جهدنا لإنجاز العمل بصورة صحيحة والسعي وراء التفوق في كل ما نضطلع به من أعمال.
جونسون آند جونسون[82]	• تأسست الشركة «لتخفيف الآلام ومداواة المرض.» • «لدينا تسلسل هرمي للمسئوليات: العملاء أولًا والموظفون ثانيًا والمجتمع بوجه عام ثالثًا والمساهمون رابعًا» (راجع نسخة وثيقة أيديولوجيتنا المدرجة في موضع آخر من الكتاب). • إتاحة الفرص الفردية والمكافأة طبقًا للجدارة. • اللامركزية = الإبداع = الإنتاجية.
ماريوت[83]	• الخدمة الودودة والقيمة الممتازة (العملاء هم ضيوفنا)؛ «من الأهمية بمكان أن يشعر الناس وهم بعيدون عن منازلهم بأنهم وسط أصدقائهم وبأنهم مرغوب فيهم.» • يأتي الأشخاص في المرتبة الأولى، أحسن معاملتهم وضع آمالًا كبيرة عليهم وسترى النتائج. • العمل بجدية وجعل العمل متعة. • الحرص على تطوير الذات باستمرار. • التغلب على العثرات لبناء شخصية قوية.

ميرك[84]	• «نعمل في مجال معني بالحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها، ويجب قياس جميع ما نتخذه من خطوات بمدى نجاحنا في تحقيق هذا الهدف.» • الصدق والنزاهة. • المسئولية الاجتماعية المشتركة. • الابتكار المرتكز على العلوم وليس على المحاكاة. • التفوق الاستثنائي على أصعدة الشركة كافة. • تحقيق الأرباح من العمل الذي يفيد الإنسانية فقط.
موتورولا[85]	• تأسست الشركة «لخدمة المجتمع بكل فخر بتزويده بالمنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة والأسعار المناسبة.» • التجديد الذاتي المستمر. • استغلال «القوة الإبداعية الكامنة بداخلنا.» • التطوير المستمر على كافة مستويات العمل في الشركة؛ الأفكار والجودة ورضا العملاء. • معاملة كل موظف باحترام كفرد مستقل. • تحري الصدق والنزاهة وأخلاقيات المهنة على كافة المستويات.
نوردستروم[86]	• خدمة العملاء قبل أي شيء آخر. • العمل الجاد والإنتاجية. • التطوير المستمر وعدم الشعور بالاكتفاء أبدًا. • بناء سمعة ممتازة، والانتماء لعمل فريد.
فيليب موريس[87]	• الحق في ممارسة حرية الاختيار الشخصي (أن تدخن وأن تشتري ما تريد) جديرة بالدفاع عنها. • النصر؛ أن تكون الأفضل وتهزم الآخرين. • تشجيع المبادرة الفردية. • إتاحة فرص الإنجاز بناء على الجدارة وليس على الجنس أو العرق أو الطبقة الاجتماعية. • العمل الجاد وتطوير الذات باستمرار.
بروكتر آند جامبل[88]	• تميز المنتجات. • تطوير الذات باستمرار. • الصدق والإنصاف. • احترام الموظف والاهتمام به.

سوني[89]	• اختبار الشعور بالسعادة المطلقة المنبثق عن التقدم في التكنولوجيا وتطبيقها والابتكار فيها بما يفيد العامة. • رفع مستوى الثقافة اليابانية ووضع البلاد. • الاضطلاع بدور الريادة، أي عدم محاكاة الآخرين والسعي لتحقيق المستحيل. • احترام قدرة وإبداع كل فرد وتعزيزهما.
وول-مارت[90]	• «تأسست الشركة لتقديم قيمة للعملاء»، ولتحسين مستواهم المعيشي بخفض الأسعار وتوسيع نطاق الاختيار، وكل ما عدا ذلك يشغل مرتبة ثانوية. • السباحة ضد التيار ومخالفة كل ما هو سائد وتقليدي. • تكوين شراكة مع الموظفين. • العمل بشغف والتزام وحماسة. • الاقتصاد في إدارة الشركة. • السعي الدءوب وراء أهداف عليا.
والت ديزني[91]	• غير مسموح بالسخرية. • التركيز الشديد على الثبات والتفاصيل. • التقدم المستمر بالاعتماد على الإبداع والحلم والخيال. • التحكم المطلق في الصورة «الساحرة» لديزني والحفاظ عليها. • «إسعاد الملايين من الناس» والاحتفاء «بالقيم الأمريكية الصحيحة» وتعزيزها ونشرها.

* يستعرض الجدول السابق أكثر الأيديولوجيات ثباتًا على مدار تاريخ كل شركة من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر التي تناولتها الدراسة. لم نُعد صياغة القيم الحديثة للشركة أو مهمتها أو رؤيتها أو بيان أهدافها (إن وجد) فحسب، ولم نعتمد أبدًا على مصدر واحد فقط، بل بحثنا عن القيم الثابتة على مدار تاريخ الشركات وفي عهد أجيال مختلفة من الرؤساء التنفيذيين.

بعبارة أخرى سواء أعجبتك أيديولوجية فيليب موريس أم لا وسواء اتفقت معها أم لا؛ فلا أهمية لذلك ما دمت لا تعمل في شركة فيليب موريس. وكذلك سواء اتفق أشخاص من خارج الشركة مع أيديولوجية ميرك أو ماريوت أو موتورولا أو ديزني أو هيوليت-باكارد أم لا، فقد اكتشفنا أن النقطة الحاسمة لا تكمن في كون أيديولوجية الشركة «صحيحة» أو «متفقًا عليها»، بل في «وجود» أيديولوجية جوهرية للشركة من عدمه — بصرف النظر عما إذا كانت متفقًا عليها أم لا — ترشد وتلهم «العاملين بالشركة».

شعارات أم أفعال؟

كيف نتأكد أن الأيديولوجيات الجوهرية الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أكثر من شعارات رنانة مبتذلة أو أقوال دون أفعال أو تصريحات لإرضاء الآخرين فقط أو التلاعب بهم أو خداعهم؟ لدينا إجابتان على هذا التساؤل؛ أولًا: تؤكد أبحاث علم النفس الاجتماعي بشدة أنه عند إعلان أشخاص عن تبنيهم لوجهة نظر معينة فمن الأرجح أن تتفق تصرفاتهم مع وجهة النظر هذه «حتى إن لم يؤمنوا بها من قبل.»[92] بعبارة أخرى إن الإعلان عن أيديولوجية جوهرية وحده (الأمر الذي فعلته الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر بصورة أكبر بكثير من الشركات المناظرة) يؤثر في السلوك ويوجهه نحو الالتزام بهذه الأيديولوجية.

ثانيًا، وهو الأهم: لا تعلن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر عن أيديولوجية فحسب، بل تتخذ خطوات لنشر هذه الأيديولوجية على نطاق المؤسسة وتتجاوز القادة كأفراد، كما سنصف في فصول تالية:

- غرست الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أيديولوجياتها الجوهرية بعمق في الموظفين بدرجة أكبر من الشركات المناظرة، مما خلق ثقافات قوية للغاية أقرب إلى العقائد في التمسك الشديد بها.
- أحاطت الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أفراد الإدارة العليا بالرعاية واختارتهم بعناية فائقة بناء على مدى توافقهم مع الأيديولوجية الجوهرية بدرجة أكبر من الشركات المناظرة.
- أظهرت الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر التزامًا بالأيديولوجية الجوهرية — في جوانب عدة مثل الأهداف والاستراتيجية والخطط والتصميم التنظيمي — أكبر من الشركات المناظرة.

بالطبع لم يكن من السهل دومًا على الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الحفاظ على الأيديولوجية الجوهرية والالتزام بها. يصف جاك ويلش رئيس شركة جنرال إلكتريك صعوبات التعايش مع العلاقة المتوترة بين النفعية والمثالية، أو كما أسماها «الأرباح والقيم» قائلًا:

> «الأرباح والقيم. لا نملك الإجابة القاطعة بعد، أو أنا على الأقل لا أملكها. إن من يحقق الأرباح ويشترك معنا في نفس القيم سيتقدم ويترقى، أما من لا يحقق الأرباح ولكن يشترك معنا في نفس القيم فسيحصل على فرصة ثانية، ومن لا تحكمه قيم ولا يحقق الأرباح فالقرار سهل. بيد أن المشكلة الحقيقية تكمن فيمن يحققون الأرباح ولكن لا تحكمهم قيم … نحن نحاول إقناعهم وندخل معهم في صراعات، ونشعر بالأسى حيالهم.»[93]

في الواقع لم نجد أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر كانت دومًا نموذجًا يحتذى به في الالتزام بأيديولوجيتها؛ على سبيل المثال ارتكبت شركة جنرال إلكتريك عددًا من المخالفات الأخلاقية والقانونية في الخمسينيات والستينيات، بما في ذلك التواطؤ مع عدة شركات خدمات عامة في مخطط مشين للتلاعب بعطاءات الأسعار عام ١٩٥٥، وعام ١٩٩١ لجأت شركة بروكتر آند جامبل إلى محاولات ماكرة للاستيلاء على سجلات المكالمات الهاتفية بولاية سيسيناتي رغبة منها في تعقب (وبالتالي معاقبة) المصادر الداخلية بالشركة التي تحدثت إلى أحد مراسلي صحيفة وول ستريت جورنال،[94] وهو ما يمثل خرقًا واضحًا للقيمة العليا «احترام الفرد» التي تنادي بها الشركة. حتى جونسون آند جونسون بأيديولوجيتها الشهيرة كافحت أحيانًا للحفاظ على أيديولوجيتها فعالة ومطبقة باعتبارها قوة تشكيل؛ ففي عام ١٩٧٩ — أي بعد مرور ستة وثلاثين عامًا على كتابة روبرت دبليو جونسون لأيديولوجية الشركة — ألقت شركة جونسون آند جونسون بنفسها في غمرة عملية شاملة للبحث عن

الذات فيما يتعلق بالأيديولوجية، وعلق جيم بيرك — رئيس الشركة التنفيذي في هذه المدة — على الأمر كالتالي:

> «آمن أشخاص كأسلافي بالأيديولوجية بشغف كبير، لكن المديرين التنفيذيين [عام ١٩٩٧] لم يلتزموا بها التزامًا كاملًا ... لذا عقدت اجتماعًا ضم نحو عشرين مسئولًا تنفيذيًا كبيرًا وتحديتهم؛ قلت لهم: «ها هي الأيديولوجية، إذا لم نكن سنلتزم بها فلننزعها من على الحائط ونمزقها ... إما أن نلتزم بها أو نتخلص منها» ... بنهاية الجلسة كان المديرون قد اكتسبوا فهمًا أكبر للمبادئ المذكورة في الأيديولوجية وتحمسوا لها. وفيما بعد التقينا بمجموعات صغيرة من مديري فروع شركة جونسون آند جونسون بمختلف أنحاء العالم لتحدي الأيديولوجية.»[95]

لم تكن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر مثالية على الدوام، بيد أن الجهود التي بذلتها جونسون آند جونسون لتجديد التزامها بالأيديولوجية ومعاناة جنرال إلكتريك مع معادلة الأرباح والقيم إن تدل على شيء فإنما تدل على أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر — في العموم — أكدت على أهمية تبني أيديولوجية جوهرية وبذلت قصارى جهدها للحفاظ عليها كقوة تشكيل حيوية، ونؤكد مجددًا أن هذه الشركات تفعل ذلك بصورة أكبر من الشركات المناظرة بالدراسة، وهذا هو بيت القصيد.

نصائح للرؤساء التنفيذيين والمديرين وأصحاب الأعمال

إن إحدى الخطوات الرئيسية في عملية تأسيس شركة ذات استراتيجيات بعيدة النظر هي وضع أيديولوجية جوهرية. وبناء على ما لاحظناه في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر وضعنا تعريفًا عمليًّا من جزأين للأيديولوجية الجوهرية، وقد وجدت الشركات التي عملنا معها هذا التعريف دليلًا نافعًا لوضع أيديولوجياتها.

أيديولوجية جوهرية = قيم جوهرية + هدف

القيم الجوهرية =	المبادئ الأساسية والثابتة للشركة، أي مجموعة صغيرة من المبادئ العامة الإرشادية، ويجب عدم الخلط بينها وبين الممارسات الثقافية أو الإدارية، ويجب عدم التنازل عنها لتحقيق مكاسب مالية أو أهداف نفعية قصيرة الأجل.
الهدف =	الأسباب الرئيسية لتأسيس الشركة بعيدًا عن كسب المال فقط، التي تكون كنجم هاد خالد في الأفق، ويجب عدم الخلط بينها وبين الغايات المحددة أو استراتيجيات إدارة الأعمال.

القيم الجوهرية

إن القيم الجوهرية هي المبادئ الأساسية والثابتة للشركة، التي لا نتنازل عنها مقابل تحقيق مكاسب مالية أو منفعة قصيرة الأجل. علق توماس جيه واتسون الابن — الرئيس التنفيذي السابق لشركة آي بي إم — على دور القيم الجوهرية (التي يطلق عليها المبادئ) في كتيبه «شركة وعقائد» *A Business and Its Beliefs* الصادر عام ١٩٦٣:

> «أرى أن الاختلاف الحقيقي بين النجاح والفشل للشركات يمكن أن يعزى إلى مدى نجاح الشركة في إبراز الطاقات والمواهب العظيمة التي ينعم بها موظفوها. ماذا تفعل الشركات لمساعدة العاملين على العثور على دافع مشترك يجمع بينهم؟ ... وكيف يمكنها دعم هذا الدافع المشترك والهدف الموحد في ظل التغييرات

العديدة التي تطرأ من جيل لآخر؟ ... [أعتقد أن الإجابة عن هذا التساؤل تكمن] في قوة ما نطلق عليه «المبادئ» ومدى تمسك أتباعها بها ... لديّ اعتقاد راسخ أن أي منظمة تحتاج إلى مجموعة ثابتة من المبادئ ترتكز عليها السياسات والإجراءات كافة كي تتمكن الشركة من البقاء وتحقيق النجاح. بعد ذلك أعتقد أن أهم عامل في نجاح الشركات يتمثل في الالتزام الصادق بهذه المبادئ ... [نؤكد على النقطة التالية] يجب إقرار المبادئ أولًا قبل السياسات والممارسات والأهداف، كما يجب تغيير الأهداف باستمرار إن وجد أنها تنتهك المبادئ الجوهرية.»[96]

في أغلب الحالات يمكن تلخيص القيم الجوهرية في نقاط شديدة البساطة توفر إرشادًا حقيقيًّا. لاحظ الكيفية التي استطاع بها سام والتون صياغة جوهر القيمة الأولى لشركة وول-مارت: «نضع العميل في المقام الأول وقبل أي شيء آخر ... إذا لم تكن تخدم العميل أو تدعم من يخدمه فنحن لا نحتاجك.»[97] لاحظ أيضًا البساطة والسلاسة التي استطاع بها جيمس جامبل صياغة القيمة الجوهرية لشركة بروكتر آند جامبل الخاصة بجودة المنتج والحفاظ على العمل النزيه: «إذا لم تتمكن من صنع منتجات خالصة ذات جودة عالية انتقل للعمل بمهنة أخرى تتسم بالنزاهة، حتى وإن كانت تكسير الأحجار.»[98] لاحظ كيفية تعبير جون يونج — الرئيس السابق لشركة هيوليت-باكارد — عن بساطة فلسفة هيوليت باكارد الخاصة: «يقصد بفلسفة هيوليت-باكارد في الأساس احترام الفرد والاهتمام به، فهي تنص على مبدأ «عامل الناس كما تحب أن يعاملوك» وهذا هو لب القضية.»[99] يمكن صياغة القيمة الجوهرية بعدة أساليب مختلفة، بيد أنها تظل بسيطة وواضحة ومباشرة وفعالة.

تنزع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى وضع عدد محدود من القيم الجوهرية، من ثلاث إلى ست قيم في الغالب. بل

إننا لم نجد — في الحقيقة — شركة من الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر وضعت أكثر من ست قيم جوهرية، ومعظمها وضع أقل من ست قيم. وبالطبع هذا أمر متوقع، فعدد محدود من القيم يمكن أن يكون «جوهريًّا» بمعنى الكلمة، أي أن يكون أساسيًّا يؤمن الناس به بقوة بحيث يكون تغييره أو التنازل عنه في أضيق الحدود، إن حدث.

إن هذا الأمر له آثار غاية في الأهمية عند صياغة القيم الجوهرية لشركتك الخاصة، فإذا وضعت أكثر من خمس أو ست قيم فأنت على الأرجح لم توفق في تحديد القيم الجوهرية بحق. إذا كان لديك بيان بقيم الشركة أو لا تزال في طور إعداده ربما يجدر بك أن تسأل نفسك: «أي من هذه القيم يمكن أن نكافح ونحيا لأجله لمدة مائة عام «بصرف النظر» عن التغييرات التي تطرأ على الظروف الخارجية، «حتى» إن بدت الظروف غير منصفة تجاهنا أو قاسية إلى حد ما بسبب تمسكنا بهذه القيم؟ وفي المقابل أي من هذه القيم قد نرغب في تغييره أو نبذه إذا لم تكن الظروف في صالحه؟» قد يساعدك هذان السؤالان في تحديد القيم الجوهرية الحقيقية.

والنقطة البالغة الأهمية هنا هي أننا نحذرك أن تقع فريسة الاستعانة بالقيم الجوهرية الخاصة بالشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر (المدرجة في الجدول ٣-١) كمصدر لوضع القيم الجوهرية لشركتك. لا تأتي الأيديولوجية الجوهرية بمحاكاة قيم الشركات الأخرى، حتى إن كانت شركات ناجحة ذات استراتيجيات بعيدة النظر، ولا تنبع من اتباع توجيهات آخرين من خارج الشركة، ولا تصاغ من قراءة كتب الإدارة، ولا تنتج عن بذل جهد ذهني عقيم بهدف «حساب» أكثر القيم نفعية أو أكثرها شيوعًا أو أكثرها ربحية. تتمثل الخطوة الأساسية عند وضع الأيديولوجية الجوهرية وتدوينها في التمسك بالمبادئ الصادقة بحق، وليس المبادئ التي تتخذها الشركات الأخرى كقيم لها أو الأيديولوجيات المثالية من وجهة نظر العالم الخارجي.

من الضروري أن ندرك أن الأيديولوجية الجوهرية توجد كعامل «داخلي»، يكون في الغالب مستقلًّا عن الظروف الخارجية. بالمثل لم يضع مؤسسو الولايات المتحدة أيديولوجية جوهرية تدور حول الحرية والمساواة لأن الظروف فرضتهما مسبقًا، ولم يتوقعوا أبدًا من الشعب أن يهجر تلك القيم الأساسية كرد فعل لظروف خارجية. لقد رأى مؤسسو الولايات المتحدة الحرية والمساواة مُثُلًا عليا ثابتة لا تتأثر بالظروف («نحن نؤمن بأن هذه حقائق بديهية لا تحتاج إلى برهان ...»)، فهي مُثُل عليا نسعى دائمًا لتحقيقها، تمنح الأجيال القادمة الإرشاد والإلهام. وينطبق ذلك على الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أيضًا.

لا تحتاج القيم الجوهرية في الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر إلى مبرر منطقي أو خارجي، ولا تتغير بتغير الاتجاه السائد أو الصيحات الجديدة، إلى جانب أنها لا تتبدل كاستجابة للتغيرات التي تطرأ على ظروف السوق.

لم يكتب روبرت دبليو جونسون الابن أيديولوجية الشركة من منطلق نظرية فكرية تربط بين الأيديولوجيات والأرباح أو لأنه قد قرأ عنها في أحد الكتب، بل كتب الأيديولوجية لأن الشركة جسدت بعمق المبادئ الراسخة التي أراد أن يحافظ عليها. «آمن» جورج ميرك الثاني إيمانًا راسخًا بأن الدواء صنع للمريض، وأراد أن يؤمن كل شخص في الشركة بالمبدأ ذاته. على نحو مماثل وصف توماس جيه واتسون الابن القيم الجوهرية لشركة آي بي إم بأنها «راسخة حتى النخاع» في والده، حين قال: «أما عن والدي فقد كانت هذه القيم بمنزلة قوانين حياة ينبغي الحفاظ عليها مهما كلف الأمر، وينبغي نقلها للآخرين والالتزام بها بدقة في الحياة العملية.»[100]

لم «يخطط» ديفيد باكارد وبيل هيوليت فلسفة هيوليت-باكارد الخاصة أو «أسباب تأسيس الشركة»، بل كان لديهما قناعات راسخة بالأسلوب «الواجب» اتباعه لتأسيس شركة واتخذا خطوات ملموسة للتعبير عن هذه القناعات وتعميمها بحيث يتسنى الحفاظ عليها والالتزام بها، كما آمنا بهذه المبادئ «بصرف النظر» عن مناهج الإدارة الشائعة في ذلك الوقت. أثناء تمحيصنا في سجلات شركة هيوليت-باكارد صادفنا البيان الآتي لديفيد باكارد:

> «حضرت اجتماعًا يضم قادة الأعمال [عام ١٩٤٩]، وطرحت أثناء الاجتماع فكرة أن العاملين في إدارة الأعمال لديهم مسئولية أخرى خلاف تحقيق الأرباح للمساهمين. قلت إننا … نحمل على عاتقنا مسئولية تجاه موظفينا تتمثل في مراعاة كرامتهم كبشر، وضمان إشراكهم في نجاح الشركة الذي أصبح بفضلهم حقيقة ممكنة. كما أشرت إلى مسئوليتنا تجاه العملاء، وتجاه المجتمع بوجه عام، لكنني اندهشت — بل صدمت — لعدم اتفاق أي فرد من الحضور معي في الرأي، في حين كانت معارضتهم بأسلوب مهذب تؤكد لي على نحو لا يقبل الشك أنهم متيقنون أنني لست واحدًا «منهم» وأنني بالطبع غير مؤهل لإدارة شركة ذات شأن.»[101]

لم يجتمع هيوليت وباكارد وميرك وجونسون وواتسون للتساؤل «ما القيم العملية التي ستضاعف رأس مالنا؟» أو «ما الفلسفة التي ستبدو منمقة وهي مطبوعة على الورق المصقول؟» أو «ما المبادئ التي ستُرضي المجتمع المالي؟» لم يحدث هذا مطلقًا، بل نقلوا ما كان يجول بخاطرهم وشعروا به وآمنوا به حتى النخاع. كان الأمر طبيعيًّا جدًّا لهم كعملية التنفس. لا يكمن الأمر فيما آمنوا به، بل في «مدى إيمانهم به» (ومدى التزام شركاتهم به). مجددًا نؤكد أن سر النجاح هو المصداقية، دون اصطناع أو تكلف، المصداقية الخالصة فحسب.

الهدف

الهدف هو مجموعة الأسباب الرئيسية لتأسيس الشركة بعيدًا عن كسب المال وحده. تدرك الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر الهدف بطرح تساؤلات تشبه تلك التي طرحها ديفيد باكارد في موضع سابق من هذا الفصل. («أود مناقشة «أسباب» إنشاء شركة في المقام الأول؛ بعبارة أخرى لماذا نحن هنا؟ أعتقد أن الكثيرين يفترضون خطأً أن الشركات تؤسس لكسب المال فحسب، مع أن كسب المال يعد نتيجة مهمة لتأسيس الشركة. علينا أن نتعمق أكثر ونبحث في الأسباب الحقيقة لوجود شركتنا.»)

ليس من الضروري أن يكون الهدف فريدًا من نوعه، فمن الوارد جدًّا أن تمتلك شركتان أهدافًا متشابهة إلى حد بعيد، كما هو وارد جدًّا أن تشترك شركتان في الإيمان الراسخ بقيمة معينة، مثل النزاهة. إن الدور الرئيسي للهدف يتمثل في إرشاد صاحبه وإلهامه، وليس بالضرورة تمييزه عن الآخرين، فعلى سبيل المثال قد تشترك العديد من الشركات مع شركة هيوليت-باكارد في هدف تقديم إسهامات للمجتمع بالاعتماد على الأجهزة الإلكترونية من أجل تقدم العلوم ورفاهية الإنسانية. السؤال الآن هو: هل تستطيع تلك الشركات الالتزام بهذا الهدف بقوة وثبات شركة هيوليت-باكارد؟ يكمن السر في مصداقية الهدف — كما في القيم الجوهرية — وليس في اختلافه أو تفرده.

يصبح الهدف — عند استيعابه جيدًا — شاملًا وجوهريًّا وثابتًا، والهدف الجيد ينبغي أن يرشد الشركة ويلهمها لسنوات وربما لقرن أو أكثر. عندما تصور روي فاجيلوس شركة ميرك في المستقبل بعد مرور «مائة عام» وصف الدور الثابت لهدف الشركة قائلًا:

> «تخيل أننا انتقلنا جميعًا فجأة إلى عام ٢٠٩١، سنجد الكثير [من استراتيجياتنا وأساليبنا] قد تغيرت وفقًا لتطورات لا يمكننا توقعها الآن، لكن بصرف النظر عن التغيرات التي قد تطرأ على

> الشركة أثق بأننا سنجد شيئًا واحدًا ثابتًا كما هو — وهو أكثر الأشياء أهمية على الإطلاق — ألا وهو الروح التي تجمع أفراد شركة ميرك. ... بعد مرور قرن من الآن أعلم أننا سنتمتع بروح الجماعة نفسها. ... أؤمن بذلك على وجه الخصوص لأن تفاني ميرك في مكافحة المرض وتخفيف المعاناة ومساعدة الناس يعد هدفًا أخلاقيًّا، فهو يلهم العاملين إمكانية تحقيق أمور عظيمة. إنه هدف أبدي سيقود أبناء ميرك لانتصارات عظيمة خلال المائة عام القادمة.»[102]

مما لا شك فيه أن الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر تسعى باستمرار وراء هدفها لكنها قد لا تبلغه أو تحققه بالكامل، والأمر أشبه بملاحقة الأفق أو نجم هاد. أدرك والت ديزني الطبيعة الخالدة واللانهائية للهدف عندما علق قائلًا:

> «لن يكتمل مشروع ديزني لاند أبدًا، ما دامت هناك مساحة متبقية من الخيال في العالم.»[103]

ولن تنتهي بوينج أبدًا من تقديم ابتكارات جديدة في عالم تكنولوجيا الفضاء الجوي؛ فدائمًا ما سيحتاج العالم إلى شركات تتحلى بروح الأسطورة تشاك ييجر. لن تصل شركة هيوليت-باكارد إلى مرحلة تقول فيها: «لا يوجد مزيد من الإسهامات التي يمكننا تقديمها.» بالمثل لن تكتمل مهمة جنرال إلكتريك الخاصة بتحسين نوعية الحياة بواسطة التكنولوجيا والابتكار.

استطاعت شركة ماريوت التطور من أكشاك بيع جعة الجذور A&W إلى سلسلة مطاعم إلى خدمة تزويد الخطوط الجوية بالوجبات إلى عالم الفنادق، ومن يدري ماذا سيحمل القرن الحادي والعشرون لماريوت، إلا أنها لم تستغن قط عن مهمتها الأساسية المتمثلة في «أن يشعر الأشخاص وهم بعيدون عن منازلهم بأنهم بين أصدقائهم وبأنهم مرغوب فيهم.»

استطاعت موتورولا التطور من صناعة فواصل البطاريات بأجهزة المذياع المنزلية إلى أجهزة المذياع بالسيارات ثم إلى صناعة التلفزيونات المنزلية ثم إلى أشباه الموصلات والدوائر المتكاملة والاتصالات الخلوية وأنظمة الأقمار الصناعية، ومن يدري ماذا سيحمل القرن الحادي والعشرون لها، إلا أنها لم تتنازل قط عن سعيها المنشود «لخدمة المجتمع بكل فخر بتزويده بالمنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة والأسعار المناسبة.»

على نحو مماثل استطاعت ديزني التطور من إنتاج أفلام كرتون دون المستوى، إلى إنتاج أفلام الرسوم المتحركة الروائية الطويلة وتقديم نادي ميكي ماوس وبناء مدينة ملاهي ديزني لاند، إلى إنتاج أفضل الأفلام من حيث الإيرادات وإنشاء مدينة يورو ديزني EuroDisney، ومن يدري ماذا سيحمل القرن الحادي والعشرون للشركة، إلا أنها لم تستغن قط عن مهمتها الجوهرية وهي «إسعاد الملايين».

واستطاعت سوني أيضًا التطور من صنع آلة طهي الأرز ووسائد التدفئة البدائية إلى صناعة أجهزة التسجيل والمذياع الترانزستور وأجهزة التلفزيون الملونة بتقنية الترينيترون وأجهزة تسجيل الفيديو وأجهزة الاستماع المحمولة وأنظمة تصميم الإنسان الآلي، ومن يدري ماذا سيحمل القرن الحادي والعشرون لسوني، إلا أن الشركة لم تتوقف يومًا عن السعي وراء هدفها المتمثل في الشعور بالسعادة المطلقة المنبثق عن الابتكارات التكنولوجية العملية التي تبث «الشعور بالرضا الشديد وتحقق فوائد لا يمكن حصرها ... وترفع من مستوى الثقافة في [اليابان].»

باختصار تستطيع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر أن تتطور — وغالبًا ما تفعل — إلى مجالات جديدة أكثر إثارة، إلا أنها تبقى مستظلة بهدفها الجوهري.

وبناء على ما سبق إذا كنت تفكر في تحديد هدف لشركتك ننصحك ألا تكتب فقط وصفًا محددًا لخطوط الإنتاج أو شرائح العملاء المستهدفة («أسسنا الشركة لإصدار المنتج X لشريحة العملاء Y»). لو وضعت ديزني

الهدف الآتي: «أسسنا الشركة لإنتاج أفلام الكرتون للأطفال» لكان بيان هدف سيئًا، فهو ليس ملزمًا أو مرنًا بدرجة كافية ليبقى مائة عام، لكن هدفًا مثل «استخدام خيالنا لإسعاد الملايين» يمكن أن يبقى بسهولة مائة عام باعتباره هدفًا ملزمًا. تكمن الخطوة المهمة في إدراك الأسباب الحقيقية والجوهرية لتأسيس الشركة، وليتسنى لك إدراك الهدف بفعالية عليك طرح السؤال «لماذا لا أغلق هذه الشركة وأبيعها وأصفي الأصول؟» ثم تسعى جاهدًا للحصول على إجابة تسري في الظروف الحالية والمستقبلية بعد مرور مائة عام.

نود أن نوضح أننا لم نعثر على بيان هدف رسمي واضح لجميع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، بل وجدنا الهدف في بعض الأحيان مذكورًا على نحو ضمني أو غير رسمي. مع ذلك ونظرًا لأن الهدف يختلف اختلافًا كبيرًا عن القيم الجوهرية (التي ظهرت صراحة في الحالات الثماني عشرة «كلها») في دوره والصفة المميزة له، ونظرًا لأن ثلاث عشرة شركة من الشركات بالدراسة أصدرت بيانات تشبه بيان الهدف (سواء أكان بيانًا رسميًّا/صريحًا أو غير رسمي/ضمنيًّا) في مرحلة معينة من تاريخها؛ فمن المفيد تحديد الهدف كعنصر محدد ومميز في الأيديولوجية الجوهرية.[104] لقد وجدنا أن معظم الشركات قد استفادت من التصريح بكل من القيم الجوهرية والهدف في أيديولوجيتها الجوهرية، ونحن نحثك على أن تحذو حذوهم.

ملاحظة خاصة لغير الرؤساء التنفيذيين

مع أننا كتبنا هذا الفصل من منظور الشركة ككل فإننا توصلنا إلى إمكانية تطبيق الأفكار نفسها مع المديرين على مستويات الشركة «كافة». لا يوجد أي سبب على الإطلاق يمنعك من التعبير عن أيديولوجية جوهرية للمجموعة أو الإدارة أو القسم الذي ترأسه. إذا كانت الشركة التي تعمل بها تمتلك أيديولوجية قوية للشركة ككل فبطبيعة الحال ستكون أيديولوجيتك

على مستوى المجموعة التي ترأسها محددة بنطاق أيديولوجية الشركة، خاصة القيم الجوهرية. ومع هذا لا يزال بإمكانك إضفاء نكهة خاصة بك على الأيديولوجية، ويمكنك بالطبع تحديد هدف للمجموعة الفرعية التي ترأسها؛ أسباب إنشائها أو أهمية وجودها على سبيل المثال.

أما إذا كانت الشركة التي تعمل بها «لا» تمتلك أيديولوجية للشركة ككل فلا يزال بإمكانك وضع أيديولوجية خاصة بك، وعلى الأرجح سيكون لديك مساحة كبيرة من الحرية لفعل ذلك. إن افتقاد الشركة ككل لأيديولوجية واضحة لا يعني بالطبع أن مجموعتك لن يكون لها أيديولوجية! علاوة على ذلك يمكنك لعب دور رئيسي في دفع شركتك لوضع أيديولوجية عامة بمبادرتك بوضع أيديولوجية على مستوى قسمك وجعلها مثالًا يُحتذى. لقد شاهدنا مجموعات فرعية في بعض الشركات تلعب أدوارًا مهمة في الضغط على شركاتها ككل بنجاحها في أن تصبح مثالًا يحتذى به من داخل الشركة.

ملاحظة خاصة لأصحاب الأعمال ومديري الشركات الصغيرة

لم تبدأ جميع الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر رحلتها وهي تملك أيديولوجية جوهرية واضحة الملامح، على العكس فعل قليلون ذلك. كان روبرت دبليو جونسون — على سبيل المثال — يملك حسًّا بهدف تأسيس شركة جونسون آند جونسون منذ لحظة التفكير في إنشائها («تخفيف الآلام ومداواة المرض».)[105] حدث نفس الشيء مع ماسارو إيبوكا حين كتب النشرة التمهيدية لشركة سوني عام ١٩٤٦، لكن شركات أخرى أمثال هيوليت-باكارد وموتورولا لم تحدد أيديولوجيتها بوضوح إلا بعد تجاوز مرحلة البداية بثبات، أي غالبًا بعد مرور ما يقرب من عقد على تأسيس الشركة (لكن عادة قبل أن تصبح شركات كبيرة). سعت غالبية الشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر في المراحل المبكرة من تأسيسها إلى الانطلاق وتحقيق النجاح فحسب، ولم تتضح معالم أيديولوجيتها إلا

بعد تطورها. وعلى هذا إذا لم تكن قد حددت ملامح أيديولوجية جوهرية لشركتك بعد لأنك كنت في خضم تأسيس الشركة لا بأس بذلك، لكن كلما وضعت الأيديولوجية مبكرًا كان ذلك أفضل. في الواقع إذا كنت قد خصصت وقتًا لقراءة هذا الكتاب فسنناشدك أن تخصص وقتًا أيضًا لوضع أيديولوجية شركتك «الآن».